



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PROJEKTU A VYUŽITÍ METODIKY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU

PROPOSAL FOR PROJECT AND APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT
METHODOLOGY IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Karolína Semančíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Karolína Semančíková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh projektu a využití metodiky projektového managementu v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je aplikace nástrojů a metod projektového managementu ve vybrané firmě a návrh projektového plánu pro outsourcing části firemních procesů na zahraničním trhu.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-24-1501-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Táto diplomová práca pojednáva o implementácii stratégie offshorového outsourcingu vo vybranej spoločnosti, ktorá prebehne za použitia nástrojov a metód projektového manažmentu. Na začiatku bude vytvorená analýza relevantných aspektov vybranej spoločnosti a cieľového trhu, ktorá má za cieľ priblížiť a vysvetliť vznik projektu a jeho význam. Ďalšia časť práce bude venovaná podrobnému časovému a vecnému plánovaniu projektu, analýze rizík, ktoré môžu pôsobiť počas jeho realizácie a analýze nákladov, ktorá zároveň poslúži ako podklad pre zhodnotenie prínosov tohto projektu.

Abstract

This diploma thesis deals with the topic of offshore outsourcing in a chosen company. The strategy of outsourcing will be carried out with using tools and methods of project management. First part of this thesis will analyse relevant characteristics of the company and target market and should explain importance of this project. Next part will cover detailed planning of scope and timeline of the project, risk analysis and cost analysis, which will also provide the basis for evaluation of the outcomes of this project.

Kľúčové slová

Projekt, projektový manažment, analýza rizík, časová analýza, plánovanie, outsourcing

Key words

Project, project management, risk analysis, time analysis, planning, outsourcing

Bibliografická citácia diplomovej práce

SEMANČIKOVÁ, K. *Návrh projektu a využití metodiky projektového managementu v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 104 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná a že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne, dňa 22.5.2017.

.....

Bc. Karolína Semančíková

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať Ing, Lenke Smolíkovej, Ph.D. za jej cenné rady a odborné vedenie počas spracovania tejto diplomovej práce. Tiež sa chcem pod'akovať mojim rodičom za ich podporu počas celého štúdia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Ciele práce, metódy a postupy spracovania	10
1.1 Ciele práce.....	10
1.2 Metódy a postupy spracovania práce	10
2 Teoretické východiská práce	11
2.1 Projekt	11
2.2 Trojimperatív projektu	12
2.3 Cieľ projektu	12
2.4 Logický rámec projektu	13
2.5 Projektový manažment.....	14
2.6 Štandardy a metodiky projektového manažmentu	15
2.6.1 IPMA Competence Baseline - ICB	16
2.6.2 Project Management Body of Knowledge (PM BoK)	16
2.6.3 Projects in Controlled Environment (PRINCE2)	17
2.6.4 ISO 21 500.....	17
2.7 Životný cyklus projektu	17
2.7.1 Predprojektová fáza	18
2.7.2 Projektová fáza	18
2.7.3 Poprojektová fáza	20
2.8 Časový plán projektu.....	21
2.8.1 Ganttov diagram a Ganttov graf	22
2.8.2 Diagramy míľnikov	22
2.8.3 Sieťové diagramy (CPM/PERT)	23
2.8.4 PDM diagramy	24
2.9 Záujmové skupiny	24
2.10 Plánovanie nákladov a tvorba rozpočtu	26
2.10.1 Druhy nákladov.....	26
2.10.2 Metódy tvorby rozpočtu.....	27
2.11 Riadenie rizík	27
2.11.1 Identifikácia hrozieb	28
2.11.2 Identifikácia rizík.....	28

2.11.3	Analýza rizík a jej metódy	29
2.11.4	Vyhodnotenie rizika.....	30
2.11.5	Ošetrenie rizík.....	30
2.11.6	Metóda RIPRAN.....	31
2.12	Outsourcing	33
3	Analýza súčasného stavu.....	36
3.1	Charakteristika spoločnosti	36
3.1.1	Základné údaje a história.....	36
3.1.2	Súčasnosť.....	37
3.2	Analýza interných faktorov – Analýza 7S	40
3.2.1	Stratégia	40
3.2.2	Štruktúra	42
3.2.3	Schopnosti	42
3.2.4	Spolupracovníci	43
3.2.5	Štýl vedenia	43
3.2.6	Systémy	43
3.2.7	Spoločné hodnoty	43
3.3	Analýza externých faktorov – Analýza SLEPT	44
3.3.1	Sociálne faktory.....	44
3.3.2	Legislatívne faktory.....	47
3.3.3	Ekonomické faktory	49
3.3.4	Politické faktory	55
3.3.5	Technologické faktory.....	58
3.4	Porterov model 5 síl	59
3.4.1	Hrozba vstupu nových konkurentov na trh	59
3.4.2	Rivalita medzi súčasnými konkurentmi	60
3.4.3	Hrozba substitútov	60
3.4.4	Vyjednávacia sila dodávateľov.....	61
3.4.5	Vyjednávacia sila odberateľov	61
3.5	SWOT analýza	62
3.6	Zhodnotenie analýzy súčasného stavu	63
4	Návrh riešenia a prínos návrhu riešenia	66

4.1	Charakteristika projektu	66
4.1.1	Kritériá výberu dodávateľa.....	67
4.2	Zainteresované strany.....	67
4.3	Zakladacia listina projektu	69
4.4	Logický rámec.....	72
4.5	Časová analýza.....	75
4.5.1	Work Breakdown Structure	75
4.5.2	Zoznam a trvanie činností	76
4.5.3	Identifikácia činností	77
4.5.4	Ganttov diagram	83
4.6	Priradenie zodpovednosti	84
4.7	Analýza rizík	85
4.7.1	Identifikácia rizík.....	85
4.7.2	Kvantifikácia rizík	87
4.7.3	Návrhy opatrení na zníženie hodnoty rizík	89
4.7.4	Zhodnotenie analýzy rizík	92
4.8	Plánované náklady projektu	93
4.8.1	Osobné náklady	94
4.8.2	Ostatné náklady	95
4.8.3	Celkové náklady projektu.....	95
4.9	Zhodnotenie prínosov projektu	96
4.10	Diskusia.....	96
	Záver	98
	Zoznam použitej literatúry	100
	Zoznam obrázkov	104
	Zoznam tabuliek	104

Úvod

Súčasný globálny trh vyžaduje, aby každá firma disponovala špecifickým prvkom, ktorý ju odliší od ostatných a zabezpečí maximalizáciu jej hodnoty. Preto sa tieto firmy musia sústrediť predovšetkým na hľadanie tohto unikátneho prvku a na pridelovanie svojich zdrojov práve tým oblastiam svojej podnikateľskej činnosti, ktoré majú potenciál maximalizovať zisk a hodnotu spoločnosti.

Ako dôsledok tejto situácie, sa začali objavovať spoločnosti, ktoré dokážu odbremeniť ostatné firmy od procesov, ktoré sú síce pre ich chod nevyhnutné, ale zároveň majú vedľajší, či podporný charakter, a teda negenerujú zisky, hoci odčerpávajú podstatnú časť zdrojov firmy. Spolu s masívnym rozvojom informačných technológií bolo možné poskytovať tieto procesy aj vzdialene, z čoho profitovali najmä trhy, ktoré disponujú najmä rozvinutou infraštruktúrou a veľkou základňou ľudských zdrojov, ako napríklad Mexiko, Čína, alebo práve India, ktorej bude venovaná podstatná časť tejto diplomovej práce.

Spoločnosť Dixons Carphone je tiež jednou zo spoločností, ktorých dlhodobá firemná stratégia rastu vyžaduje uvoľnenie kapacít, a to prostredníctvom ukončenia realizácie určitého typu svojich procesov vo vlastnej réžii a ich presunutia do kompetencie externého dodávateľa. Tento zámer bude realizovaný prostredníctvom samostatného projektu, ktorému je venovaná táto diplomová práca.

Cieľom tejto diplomovej práce je teda aplikovať nástroje projektového manažmentu na projekt outsourcingu vybraných firemných procesov externému dodávateľovi. V prvej časti bude vymedzená konkrétna problematika riešená v tejto práci, jej cieľ a stanovená vybraná metodika, pomocou ktorej bude cieľ práce naplnený. V druhej časti práce budú bližšie vysvetlené dôvody, ktoré viedli k rozhodnutiu realizovať projekt outsourcingu. Pomocou analýzy externých faktorov SLEPT bude zhodnotené toto rozhodnutie a či bude mať uskutočnenie projektu reálny prínos pre spoločnosť a jej ciele. Analýzou interných faktorov 7S bude priblížené vnútorné prostredie firmy, a teda podmienky, v ktorých bude projekt prebiehať.

V poslednej a ťažiskovej časti práce bude pomocou metodiky IPMA detailne definovaný zámer projektu a jeho jednotlivé kľúčové činnosti vedúce k jeho naplneniu, rovnako ako všetky relevantné zainteresované osoby vrátane členov projektového tímu. Súčasťou bude tiež časová analýza s detailným plánom projektu, analýza rizík a návrhy na ich protiopatrenia a analýza nákladov. Záver práce bude venovaný zhodnoteniu prínosov projektu

1 Ciele práce, metódy a postupy spracovania

1.1 Ciele práce

Centrum zdieľaných služieb spoločnosti Dixons Carphone v Brne prešlo za posledné roky mnohými zmenami. Jednou z nich bola jeho transformácia na pracovisko typu Center of Excellence, čo malo za následok potrebu rozsiahlych interných zmien, najmä v oblasti firemných procesov, ich zamerania a komplexnosti. Ako optimálne riešenie tejto situácie bola vybraná implementácia vytesnenia vybraných procesov a ich následný presun do kompetencií externého dodávateľa.

Cieľom tejto diplomovej práce je využitie nástrojov a metód projektového manažmentu a ich aplikovanie v praxi, pri vytváraní projektu a projektového plánu pre vybranú spoločnosť.

1.2 Metódy a postupy spracovania práce

Prvá časť práce je venovaná teoretickým východiskám a definíciám základných princípov, ktoré sú použité v návrhovej časti a na vypracovanie týchto pojmov bol použitý literárny rešerš. Nasledujúca, analytická časť, približuje firemné prostredie pomocou analýzy interných faktorov 7S, vysvetľuje motívy projektu a popisuje obecné črty cieľového trhu, na čo je použitá analýza externých faktorov SLEPT. Posledná, návrhová časť, implementuje metódy a nástroje projektového manažmentu podľa metodiky IPMA na konkrétny projekt.

Základný popis projektu bude vytvorený pomocou jeho identifikačnej listiny a výpočet jednotlivých výstupov projektu bude uskutočnený vo forme WBS. Na základe konkrétnych výstupov projektu bude vytvorený jeho časový plán, ktorý určí postupnosť jednotlivých činností. Podstatnú časť tejto práce tvorí analýza rizík spracovaná metódou RIPRAN, ktorej úlohou je odhaliť faktory, ktoré môžu negatívne vplývať na projekt a navrhnúť riešenia, ktoré by mali týmto hrozbám zabrániť. Predbežný rozpočet projektu je vyčíslená na základe analýzy nákladov.

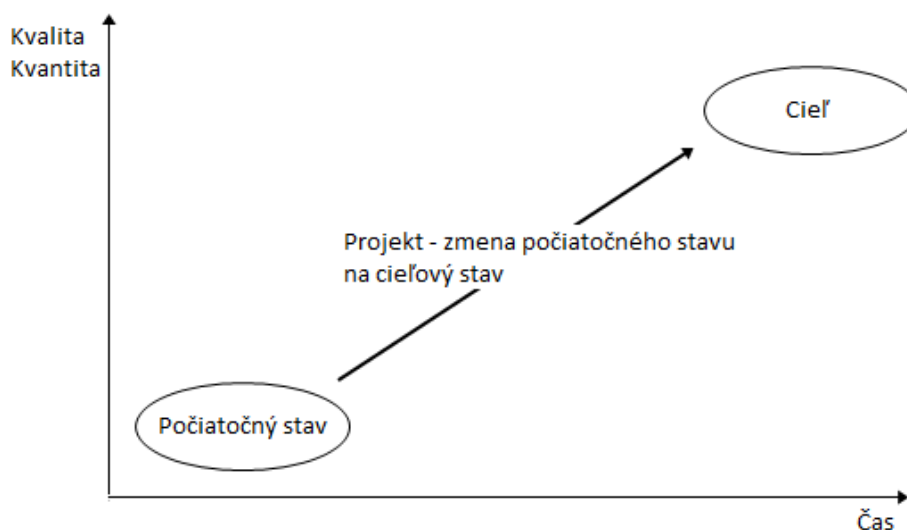
2 Teoretické východiská práce

V tejto časti práce budú zadané základné pojmy, s ktorými práca operuje a metódy a nástroje, ktoré budú použité v jej návrhovej časti. Teoretická časť vysvetlí, čo je projekt a projektový manažment, aké osoby sú v ňom zapojené, akými fázami prechádza projekt počas jeho realizácie a aké dokumenty sa viažu k riadeniu projektov v rámci jednotlivých fáz. Ďalej sa táto časť bude zaoberať hlavnými štandardami projektového manažmentu a nástrojmi, ktoré používa. Okrem toho priblíži najčastejšie spôsoby, akými sa stanovuje výška nákladov a aké sú najbežnejšie prístupy ku riadeniu rizík v rámci projektového manažmentu.

V neposlednom rade je v tejto časti práce vysvetlený pojem offshorový outsourcing, jeho črty a druhy, pretože ide o zásadný koncept, ktorý tvorí jej základ.

2.1 Projekt

Projekt je úloha, ktorá sa vyznačuje jednoznačným cieľom, termínom a existenciou rámca pre čerpanie finančných, personálnych a technologických zdrojov, ktorá je často vykonávaná interdisciplinárne. Cieľ projektu je vždy unikátny, neopakovateľný a špecifický a býva nositeľom zmeny v dynamickom prostredí (1, s. 22).



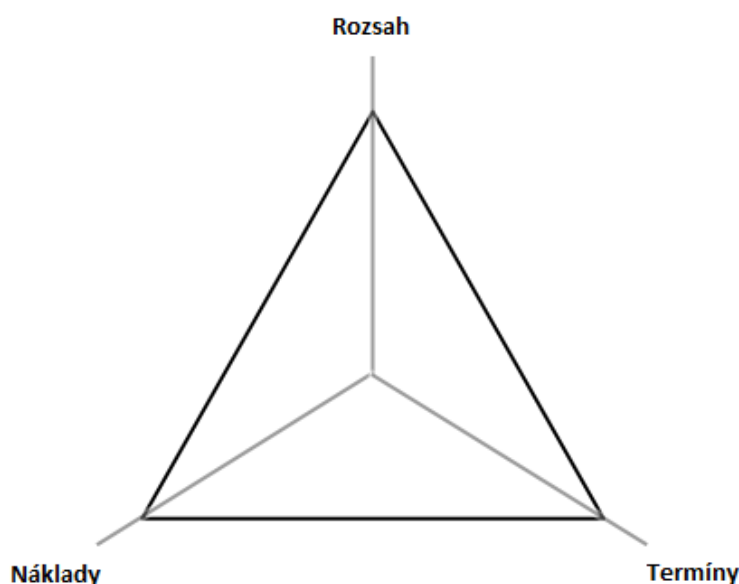
Obr. 1: Znázornenie účelu projektu (Zdroj: 2, s. 18)

2.2 Trojimperatív projektu

Projektový trojimperatív vyjadruje tri základne parametre projektu, ktoré je nutné dodržať. Týmito parametrami sú náklady, čas a cieľ projektu.

Základná úloha projektového manažéra je docieľiť optimálne vyváženie všetkých troch parametrov, čo znamená, že po ukončení projektu boli odovzdané do používania žiadané výstupy, a to v plánom vymedzenom čase a za použitia zdrojov pridelených na tento účel (3, s. 35).

Tieto tri prvky musia byť merateľné, aby bolo možné určiť, či daný projekt splnil cieľ podľa plánu (4, s. 25).



Obr. 2: Trojimperatív projektu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Špecifikom je vzájomne previazanie týchto troch veličín, čo znamená, že v prípade, že sa zmení jedna z nich a druhá ma ostať rovnaká, musí sa zmeniť tretia veličina (3, s. 66). Táto vzájomná súvislosť navyše nefunguje len na úrovni samotného projektu, ale aj na úrovni jeho jednotlivých fáz a všetkých činností, ktoré sa podieľajú na jeho výsledku.

2.3 Cieľ projektu

Základným predpokladom pre úspešné vedenie projektu je správna definícia jeho cieľov, ktorá zabezpečí, že jeho výsledok uspokojí všetky zainteresované strany. Cieľ

projektu predstavuje novú hodnotu, ktorá má byť výsledkom ukončeného projektu a ktorá reprezentuje budúci želaný stav (1, s. 78).

Cieľ je základom kontraktu medzi zúčastnenými stranami a bude predmetom ich budúcej komunikácie a uzatvárania obchodných zmlúv. Tvorí tiež základ pre všetky plánovacie aktivity, rovnako ako pre voľbu a kvantifikáciu potrebných vstupov, použitých metód a postupov. Na základ správnej formulácie cieľa je tiež možné vykonávať priebežnú kontrolu, pretože poskytuje základ pre požadované parametre a metriky.

Definovanie cieľa projektu môže byť pomerne náročné, pretože okrem toho, že popisuje tvrdé dáta ako termíny a metriky úspešnosti, musí dostatočne vystihnúť aj skutočnú potrebu projektu (3, s. 65). Preto sa na tento účel odporúča používanie metódy SMART, ktorá definuje celkový cieľ podľa jednotlivých aspektov:

- S - špecifický. Cieľ musí byť konkrétny, aby bolo zrejmé, čo je jeho účelom
- M - merateľný. Cieľ musí byť možné ohodnotiť, aby bolo možné určiť, či bol naplnený.
- A - akceptovateľný. Tento aspekt zabezpečuje, že všetci zainteresovaní pracovníci vedia, čo je náplňou projektu a súhlasia s jeho realizáciou.
- R - realistický. Správne definovaný cieľ musí byť možné realizovať v podmienkach danej firmy.
- T - termínovaný. Aspekt termínu určuje kedy bude projekt ukončený, a teda kedy sa naplní jeho cieľ.

2.4 Logický rámec projektu

Ďalším nástrojom, ktorý napomáha správne formulovať ciele projektu a ktorý ich pomáha dosahovať je logický rámec, ktorý je súčasťou metodiky LFA (Logical Framework Approach). Použitím tejto metodiky je možné vypracovať dokument logického rámca, alebo logickej rámcovej matice, ktorá určuje výsledky projektu z úrovne vstupov, výstupov a určených cieľov (3, s. 67).

Zámer	Objektívne overiteľné ukazovatele	Spôsob overenia a zdroje informácií	-
Cieľ	Objektívne overiteľné ukazovatele	Spôsob overenia a zdroje informácií	Väzby a predpoklady, za akých bude cieľ v súlade so zámerom
Výstupy	Objektívne overiteľné ukazovatele	Spôsob overenia a zdroje informácií	Väzby a predpoklady, za akých výstupy povedú k cieľu
Kľúčové činnosti	Zdroje (finančné, personálne, technologické, ...)	Časový rámec činností	Väzby a predpoklady, za akých kľúčové činnosti povedú k výstupom
V tomto poli sa môže uvádzať čo nie je súčasťou projektu			Pripomienky

Tab. 1: Logický rámec projektu (Zdroj: vlastné spracovanie podľa 3, s. 68)

Vrcholom logického rámca je zámer, čo znamená širší rámec, ktorý patrí do podnikovej stratégie a ktorého súčasťou je konkrétny projekt. Tesne pod ním sa nachádza cieľ, ktorý sa týka priamo daného projektu a ktorý určuje, prečo by mal byť realizovaný, a aký stav nastane po jeho ukončení. Výstupy určujú, čo konkrétne bude dodané projektovým tímom, ktorý bude zodpovedný za kľúčové aktivity, a teda za hlavné činnosti, ktoré patria do projektu (3, s. 68).

Ďalšou dôležitou súčasťou logického rámca je určenie overiteľných ukazovateľov, na základe ktorých dokážeme jednoznačne vyjadriť, či bol zámer, cieľ a výstup dosiahnutý. Toto určenie musí byť vykonané pomocou konkrétnej metriky, hodnoty, alebo méty, ktorá bola dosiahnutá a ktorá implikuje splnenie danej položky. Keďže logický rámec vyjadruje kauzálne vzťahy na jednotlivých úrovniach od kľúčových aktivít až po naplnenie zámeru, musí byť jeho súčasťou aj stanovenie logických predpokladov, za ktorých je možné dosiahnuť vytýčený cieľ, prípadne vykonať príslušnú aktivitu (3, s. 71).

2.5 Projektový manažment

Projektový manažment je súhrn aktivít a aplikácie znalostí, schopností, nástrojov a technológií, ktorých účelom je realizácia projektu (1, s. 19). Medzi hlavné aktivity projektového manažmentu patrí najmä plánovanie, riadenie, organizovanie a kontrola, čo vychádza z tradičného chápania manažmentu ako riadiaceho procesu. Hlavným

rozdielom medzi riadením projektu a bežným operatívnym riadením je dočasnosť projektu a existencia obmedzených finančných, personálnych a technologických zdrojov pre jeho uskutočnenie (1, s. 20). Ďalším dôležitým rozdielom je, že pri projektovom manažmente je vylúčený stereotyp, pretože ide o neopakovateľnú situáciu, čo vychádza z definície projektu (4, s. 22).

Vyššie spomenuté riadiace aktivity a aplikácia znalostí sú podmienené pôsobením piatich elementov projektového manažmentu, ktorými sú:

- **Tímová spolupráca** - zásady spolupráce za cieľom realizácie cieľu projektu
- **Projektová komunikácia** - podmienky zabezpečujúce efektívnu komunikáciu a následné naplnenie cieľu projektu
- **Životný cyklus projektu** - logický sled jednotlivých štádií projektu a zadefinovanie podmienok prechodov medzi štádiami
- **Organizačný záväzok** - zahŕňa poverenie manažéra vedením projektu, vyhradenie zdrojov pre realizáciu projektu, zabezpečenie potrebných technológií
- **Vlastné súčasti projektového manažmentu** - rôzne techniky a nástroje projektu, ktoré sú požívané v rôznych fázach životného cyklu projektu

Hlavnými faktormi, ktoré ovplyvňujú priebeh projektu a ktoré tvoria hranice projektového riadenia sú vecná náplň projektu, čas a náklady, alebo rozpočet na projekt. Okrem týchto troch hlavných faktorov pôsobia na priebeh projektu aj riziká, ktoré sú s ním spojené a kvalita výstupov projektového riadenia (1, s. 20). Úspešné vedenie projektov je teda také, ktorého výstupom je naplnenie stanoveného cieľa projektu pri dodržaní určeného času a pri použití predpokladaného množstva nákladov.

2.6 Štandardy a metodiky projektového manažmentu

V kontexte projektového manažmentu sú štandardy a metodiky chápané ako súbory myšlienok a praktických skúseností, ktoré poskytujú určitú inšpiráciu pre výber a aplikáciu metód pri vedení projektov. Štandardy nemôžu byť pre projektový tím záväzné z troch hlavných dôvodov: vedenie projektov je z veľkej miery úzko spojené s vedením

Ľudí, projekty môžu pokrývať veľmi široké spektrum problematík a každý projekt je unikátny. Preto musia byť štandardy projektového manažmentu pomerne otvorené a flexibilné a musia mať široký záber. Z tohto dôvodu teda netvorí presne stanovené zákony a pravidlá, ale ide skôr o určitú pomôcku, ktorá vychádza z charakteru daného projektu, prípadne sociálno-kultúrneho prostredia, v ktorom pôsobí konkrétna firma, alebo v ktorom je projekt realizovaný (2, s. 27).

V súčasnosti existujú štyri najpoužívanjšie svetové štandardy projektového manažmentu, ktoré sa od seba líšia najmä prostredím, v ktorom vznikli a základom, z ktorých boli vytvorené, pretože v skutočnosti sa od seba odlišujú predovšetkým uhlom pohľadu, ale ich hlavné myšlienky sú rovnaké (2, s. 27).

2.6.1 IPMA Competence Baseline - ICB

Tento štandard nie je zameraný na presnú definíciu jednotlivých procesov, ale na kompetencie projektových, programových a portfóliových tímov. Vznikol v 60. rokoch 20. storočia na základe jednotlivých noriem viacerých európskych štátov. Tento štandard najviac zo všetkých poskytuje len odporúčania, pretože najviac hľadá na jednotlivé rozdiely, čo vyplýva práve z pôvodu jeho vzniku (2, s. 29). Dnes je spravovaný organizáciou International Project Management Association.

Keďže IPMA využíva kontext kompetencií, projektový manažment je rozdelený do troch hlavných kompetenčných oblastí:

- **Technické kompetencie** - nástroje, metódy a techniky
- **Behaviorálne kompetencie** - mäkké schopnosti
- **Kontextové kompetencie** - systémové schopnosti

Tieto základné oblasti sú potom rozdelené na základe tzv. elementov kompetencií, ktoré do nich vnášajú určitý rámec vzhľadom k riešeným témam a odporúčajú procesné kroky a požiadavky (2, s. 29).

2.6.2 Project Management Body of Knowledge (PM BoK)

PM BoK bol vytvorený združením Project Management Institute, ktoré tvoria viaceré firmy a jednotliví projektoví manažéri z celého sveta. Vznikol v 90. rokoch a v súčasnosti existuje dohromady päť jeho verzií.

Na rozdiel od IPMA, tento štandard pojíma riadenie projektov procesne a definuje päť rodín procesov, desať oblastí znalostí, všetky jednotlivé procesy a ich vzájomné väzby. Všetky procesy a ich jednotlivé kroky majú presne definované vstupy a výstupy a nástroje na ich transformáciu (2, s. 28).

2.6.3 Projects in Controlled Environment (PRINCE2)

Tento štandard vznikol v roku 1989 ako PRINCE pre potreby informačných systémov štátnej správy a jeho prvotný účel bolo predísť oneskoreniam projektov a prekročeniu rozpočtu. V roku 1996 bol prepracovaný na štandard PRINCE2, ktorý je univerzálny a je možné ho použiť na širšiu škálu projektov (2, s. 28).

Táto metodika má tri hlavné súčasti:

- **Sedem hlavných princípov** - patria sem jasne definované role, zameranie na dodávaný výstup projektu a jeho obchodné zdôvodnenie
- **Sedem tém** - ide o stránky, na ktoré je nutné prihliadať počas celého trvania projektu. Je to obchodný prípad, organizácia, kvalita, plány, riziká, zmeny a progres.
- **Sedem procesov** - procesy, ktoré prebiehajú v rámci projektu (2, s. 28)

2.6.4 ISO 21 500

Spočiatku sa ISO venovalo systémom riadenia projektov pomocou rady 10 000, ktorú tvoril súbor návodov ako popísať niektoré oblasti v rámci riadenia kvality a čisto k projektom sa vyjadrovala len smernica 10 006.

V roku 2012 tieto návody nahradilo ISO 21 500 Guidance on Project Management a hoci bola problematika projektov rozšírená, pôvodný účel riadenia systémov kvality ostal prevládajúci, hoci s dôrazom na riadenie projektov (2, s. 30).

2.7 Životný cyklus projektu

Jedným z troch hlavných parametrov, ktoré definujú projekt je čas. Je teda naň kladený veľký dôraz, pretože dodržanie časového rámca projektu má veľký vplyv na jeho konečnú úspešnosť. Z časového hľadiska sa dá celkové trvanie projektu rozdeliť do niekoľkých fáz, ktoré spolu tvoria životný cyklus riadenia projektu (3, s. 167).

Vo všeobecnosti sa dá projekt rozdeliť na tri základné fázy: predprojektovú fázu, projekt a poprojektovú fázu. Počas realizácie projektu sa používa rozčlenenie do jednotlivých etáp, ktoré korešpondujú s vykonávanými činnosťami. Tieto činnosti sú rozdelené do etáp za základe míľnikov, ktoré označujú ukončenie a naplnenie účelu jednej etapy a začiatok nasledujúcej etapy (3, s. 169).

2.7.1 Predprojektová fáza

Hlavnou úlohou tejto fázy je preskúmať možnosti a príležitosti projektu a jeho celkovú realizovateľnosť. Súčasťou tejto fázy je teda aj spracovanie analýz, pričom ide najčastejšie o štúdiu príležitosti a štúdiu realizovateľnosti (3, s. 169).

- **Štúdia príležitosti (Opportunity Study)** - odpovedá na otázku, či je vhodný moment navrhnuť daný projekt. Štúdia musí brať do úvahy situáciu na trhu, situáciu vrámci podniku a predpokladaný vývoj v budúcnosti. Jej výstupom je teda stanovisko, či sa odporúča projekt realizovať.
- **Štúdia realizovateľnosti (Feasibility Study)** - V prípade, že štúdia príležitosti odporučila realizáciu projektu, vypracuje sa štúdia realizovateľnosti, ktorá upresňuje jeho obsah, časový rámec a konkretizuje najvhodnejší spôsob na realizáciu daného projektu.

Pri jednoduchších projektoch môžu byť vyššie uvedené štúdie nahradené jedným dokumentom, ktorým je tzv. **predprojektová úvaha**. Tento dokument poskytuje odpoveď na rovnaké otázky ako štúdia príležitosti a realizovateľnosti.

Výstupom tejto fázy by mali byť odpovede na otázky aký je súčasný stav v podniku, aký je želaný stav, ktorý by mal nastať po ukončení projektu, či je tento želaný stav nevyhnutný a ak áno, akým spôsobom je možné sa k nemu dostať (3, s. 171). V závere predprojektovej fázy je projekt vyhodnotený a posúdený príslušnou časťou manažmentu, ktorá zároveň definitívne rozhodne o tom, či bude projekt vykonaný.

2.7.2 Projektová fáza

Náplňou tejto fázy je definitívna identifikácia cieľu projektu, zostavenie projektového tímu a plán celkovej realizácie projektu. Je možné ju rozdeliť na niekoľko čiastkových fáz.

- **Zahájenie projektu (start-up)** - iniciačná fáza projektu, počas ktorej sa definitívne formalizuje jeho cieľ, požadovaný výstup, personálne obsadenie projektového tímu a dostupné zdroje. Tieto informácie sú zhrnuté v zakladacej listine projektu (Project Charter), ktorá slúži ako základ pre všetky činnosti projektu počas celého jeho trvania (3, s. 172).

Zakladacia listina je teda oficiálny dokument, ktorý formalizuje projekt a ktorý zároveň prideľuje projektovému manažérovi autoritu, ktorá mu umožňuje riadiť projekt a prinášať výsledky (1, s. 76). Obsah a rozsah tejto listiny závisí na každom projekte a každom podniku, ale mala by obsahovať základné informácie o projekte, poveriť jeho realizáciou konkrétnu osobu a určiť jej právomoci a zodpovednosť a rovnako určiť podmienky a obmedzenia realizácie projektu.

- **Príprava projektu (plánovacia fáza)** - nastáva po definícii konkrétneho zadania a pozostáva z vytvorenia rozsahu projektu, plánu riadenia projektu, identifikácie kľúčových činností a harmonogramu. Na tieto účely sa používajú rôzne techniky a najčastejšie ide o metódu WBS. V tejto fáze je vytvorený plán, tzv. baseline, ktorý slúži ako východisko pre jednotlivé realizované činnosti projektu.

Formálnym výstupom tejto fázy sú dva dokumenty. Prvým je dokument Definícia predmetu projektu, ktorý sústreďuje zásadné informácie o tom, čo presne je predmetom projektu, a to prostredníctvom jednoznačného zadania hlavných cieľov projektu, definície jeho výstupov a výsledkov. Hlavný výstup je hierarchicky a kauzálné rozložený na menšie časti a čiastkové výstupy, ku ktorým sú následne priradené zdroje na ich realizáciu. Formálne má tento dokument štyri hlavné časti: detailný rozpis cieľov, detailný popis predmetu projektu, hlavné limity a obmedzenia a základné požiadavky na kvalitu (1, s. 117).

Druhým formálnym dokumentom je Plán projektu, ktorý obsahuje informácie o tom ako budú dané ciele dosiahnuté, ako budú prebiehať práce na projekte, aké budú reakcie zúčastnených strán a aké opatrenia budú vykonané v prípade, že nastane akákoľvek zmena. Mal by obsahovať plán riadenia projektu, plán riadenia predmetu projektu (WBS), plán riadenia nákladov, plán obsadenia projektu, plán riadenia projektovej komunikácie, plán riadenia subdodáviek, plán riadenia rizík a plán riadenia kvality (1, s. 121).

- **Realizácia projektu** - realizačná časť projektu je zahájená tzv. kick-off stretnutím, počas ktorého sa stretnú predstavitelia všetkých zainteresovaných strán. Na tomto stretnutí sa opäť rekapituluje plán projektu a oficiálne sa zaháji jeho realizácia. Po oficiálnom zahájení je táto fáza venovaná výkonu jednotlivých činností v súlade s daným plánom, prípadne ich aktualizácia a zmena.
- **Ukončenie projektu (close-out)** - záverečná fáza realizácie projektu je venovaná oficiálnemu predaniu výstupu projektu zákazníkovi prostredníctvom vydania a podpisu akceptačných dokumentov a fakturácie (3, s. 173). V rámci projektového tímu prebieha hodnotenie realizácie za účelom odhaliť prípadný priestor na zlepšenie pri práci na budúcich projektoch.

Ukončenie projektu je dôležité a musí prebehnúť oficiálne. Je nutné zabrániť tomu, aby kvôli rozličným pripomienkam, zmenám a aktualizáciám projekt pokračoval po neurčitú dobu, pretože v tomto prípade by sa už nemohlo jednať o projekt tak, ako je definovaný (3, s. 173).

2.7.3 Poprojektová fáza

Poprojektová fáza je venovaná predovšetkým kompletnej analýze celého priebehu projektu zo strany nezaujatej osoby. Znamená to teda, že táto analýza nie je v kompetencii projektového tímu, prípadne je tento tím personálne obmenený.

Okrem toho do tejto fázy patria záväzky k užívateľom výsledkov projektu, ktoré vychádzajú zo zmlúv a záruk. Najčastejšie ide o servis, alebo udržiavanie výsledkov projektu.

FÁZA	ČINNOSŤ	VÝSTUP
Predprojektová fáza	Námet	Námet na projekt
	Schválenie	
	Má navrhnutý projekt prínos?	Štúdia príležitosti
	Schválenie	
	Ako sa dá projekt realizovať?	Štúdia realizovateľnosti
Inkubácia		
Projektová fáza	Zahájenie	Zakladacia listina
		Logický rámec
	Príprava projektu	WBS
		Plán riadenia projektu, Definícia predmetu projektu
		Harmonogram

	Schválenie	
	Realizácia	Reporting
	Schválenie	
	Ukončenie projektu	Záverečná správa projektového tímu
Poprojektová fáza	Pohľad späť	Vyhodnotenie projektu nezávislou stranou

Tab. 2: Fázový model (vlastné spracovanie podľa 3, s. 174)

2.8 Časový plán projektu

Časový plán je neoddeliteľnou súčasťou prípravnej fázy projektu, pretože určuje všetky činnosti, ktoré je nutné vykonať a priradzuje im časový rámec. Z časového plánu projektu sa teda dozvedáme o termínoch, časových sledoch jednotlivých činností a zdrojoch, ktoré sú im pridelené. Časový plán je najčastejšie vypracovaný v podobe grafov a diagramov, a to z dôvodu prehľadného a kompletného zachytenia potrebných informácií (1, s. 133).

Správne zostavený časový plán vychádza zo zoznamu plánovaných činností, teda najčastejšie z WBS projektu. Prvým krokom pri zostavovaní časového plánu je doplnenie zoznamu WBS o činnosti, ktoré je nutné vykonať ešte pred tým, ako pristúpi projektový tím k realizácii vlastných projektových činností.

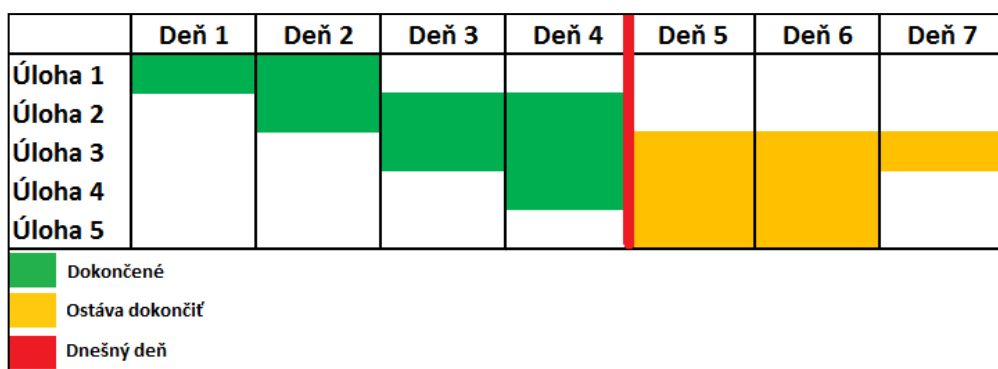
Ďalším krokom je zoradenie všetkých vymenovaných činností podľa logických väzieb medzi nimi. Znamená to, že budú zoradené hierarchicky tak, aby bolo možné nájsť medzi nimi nadväznosť danú napríklad technologickým postupom alebo zaužívanými postupmi, a aby bolo možné zostaviť časový harmonogram ich realizácie (3, s. 178).

Použité logické väzby môžu byť rôzne, najčastejšie sa však používajú väzby typu **koniec - začiatok** (predchádzajúce činnosti musia skončiť, aby sa nasledujúce mohli začať), **koniec - koniec** (predchádzajúce činnosti sa musia skončiť, aby sa nasledujúce mohli skončiť), **začiatok - začiatok** (predchádzajúce činnosti sa musia začať, aby sa nasledujúce mohli začať) a **začiatok - koniec** (Predchádzajúce činnosti sa musia začať, aby sa nasledujúce mohli skončiť) (3, s. 178).

Takto zoradené činnosti môžu byť zaznamenané pomocou grafov a diagramov, ako bolo spomenuté vyššie.

2.8.1 Ganttov diagram a Ganttov graf

Tento diagram zobrazuje sled úloh, ktoré sú jednotlivito zoradené v postupnosti od najskoršej činnosti po najneskoršiu. Všetky činnosti sú zobrazené vo forme úsečiek nad horizontálnou časovou osou a dĺžka každej úsečky reprezentuje dĺžku trvania danej činnosti. Vďaka časovej osi je teda možné ľahko sledovať postupnosť a prekryvanie jednotlivých fáz.



Obr. 3: Ganttov diagram (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ganttov diagram je v súčasnosti používaný veľmi často, a to hlavne ako prostriedok na komunikáciu a kontrolu odchýlok skutočnosti od pôvodného plánu (3, s. 135).

Nevýhodou tohto diagramu je, že neukazuje závislosť jednotlivých úloh a ani to, akým spôsobom vplývajú zmeny v trvaní úloh na nasledujúce činnosti. Preto vznikol tzv. Ganttov graf, ktorý síce vychádza z Ganttovho diagramu, hoci vo všeobecnosti pripomína sieťové diagramy. Znamená to, že činnosti sú definované uzlami, alebo hranami (úsečkami) a sú oddeľované míľnikmi, teda významnými okamihmi, ktoré identifikujú koniec jednej a začiatok druhej fázy.

Tento graf znázorňuje aj závislosť jednotlivých činností, resp. väzby medzi nimi a vytvára tak súvislý tok času. Takto zostavený graf je tiež možné doplniť o ďalšie informácie, ako napríklad množstvo a typ zdrojov, ktoré sú potrebné na vykonanie danej činnosti (3, s. 134).

2.8.2 Diagramy míľnikov

Diagram míľnikov je jeden z najjednoduchších nástrojov na časové plánovanie projektu. Míľnik je moment, ktorý súvisí s určitou udalosťou v čase a pomocou neho je možné rozdeliť veľké časové úseky na menšie, a tým vytvoriť plán projektu. Použitie

tohto typu diagramu je jednoduché a prehľadné. V praxi sa používa jeho tabuľkové zobrazenie pre konceptuálne zobrazenie fáz projektu a pre zoradenie informácií o jeho pokroku. Takto zobrazený časový plán je určený skôr pre používateľov výsledkov projektu, ktorí nie sú priamo zapojení do jeho riadenia

Nevýhodou diagramov míľnikov je skutočnosť, že nezobrazujú konkrétne úlohy a ich trvanie (5, s. 135).

2.8.3 Siet'ové diagramy (CPM/PERT)

Siet'ové diagramy sú dôležitou súčasťou časového plánovania, pretože eliminujú slabosti Ganttových diagramov, ktorými sú hlavne nedostatok ich flexibility. Diagramy CPM a PERT umožňujú reagovať na zmeny v plánovanom harmonograme, pretože sítě obsahujú veľké množstvo údajov, ale dokážu ich vhodne prezentovať a efektívne hľadať alternatívy k plánovanému postupu.

Rozdiel medzi uvedenými typmi siet'ových diagramov spočíva v tom, že zatiaľ čo CPM pracuje s konkrétnymi nameranými dátami, prípadne len jedným časovým odhadom, PERT využíva optimistický, pravdepodobný a pesimistický odhad. Preto sa CPM hodí na opakované až rutinné činnosti, zatiaľ čo PERT sa používa v prípadoch, kedy ide o nový projekt a trvanie činností nie je jednoznačné. Vďaka tomu PERT umožňuje štatistické analýzy použitých časových údajov, ktoré dovoľujú najmä vnímať možné odchýlky od plánu a najmä určovať pravdepodobnosť jeho dodržania (3, s. 136).

Diagramy CPM a PERT sú založené na grafickom znázornení celkovej aktivity pomocou navzájom súvisiacich a po sebe nasledujúcich činností, ktoré môžu byť vyjadrené buď uzlom, alebo hranou. Tieto činnosti sú doplnené o časové charakteristiky, akými sú ich začiatok (najskôr možný a najneskôr prípustný), dĺžka ich trvania a ich koniec (najskôr možný a najneskôr prípustný).

Na základe týchto údajov je možné určiť s akou časovou rezervou je možné počítať pri výkone týchto činností a prostredníctvom toho definovať tzv. kritickú cestu. Táto označuje miesto, kde neexistuje žiadna časová rezerva a kde je teda najväčšia pravdepodobnosť, že v prípade nedodržania harmonogramu zlyhá aj celkový časový plán. Tomuto miestu je teda dôležité venovať zvýšenú pozornosť, a to hlavne v prípade zmien (5, s. 136).

2.8.4 PDM diagramy

PDM diagram (Precedence Diagram Method) je jednou z variantov sieťových diagramov CPM a PERT, ktorá výrazne rozširuje možnosti zostavovania tohto typu diagramov tým, že pôvodnú väzbu koniec - začiatok dopĺňa o ďalšie možnosti:

- Začiatok – začiatok
- Začiatok – koniec
- Koniec - koniec

Znamená, to, že v grafe zostavenom týmto spôsobom je možné nájsť prelínanie sa, oneskorenie a posuny činností na časovej ose. Táto zmena pomáha viesť projekty efektívnejšie, pretože rýchlejšie reaguje na nevyhnutné zmeny a umožňuje lepšie zasahovať do pôvodného plánu projektu (5, s.137).

2.9 Záujmové skupiny

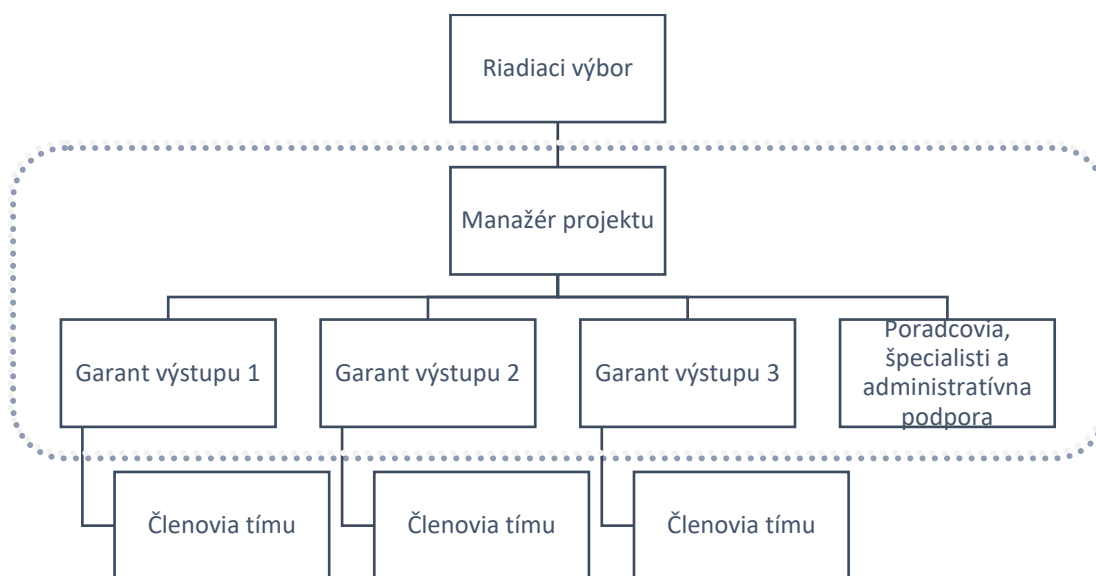
Pri každom projekte sú prítomné skupiny ľudí, ktorí sú do neho priamo zapojené a môžu mať vplyv na jeho priebeh, alebo ktorých záujmy môžu byť realizáciou projektu pozitívne alebo negatívne ovplyvnené. Znamená to, že zainteresovaný je každý človek, prípadne každá organizačná jednotka, ktorá sa priamo podieľa na riadení projektu, alebo bude užívať jeho výsledok. Špecifikom je, že jedna osoba môže zastávať viacero rolí (3, s. 49).

Zástupcovia nižšie uvedených strán vytvárajú **riadiaci výbor**, ktorý má kompetencie ovplyvňovať všetky relevantné aspekty projektu a určovať jeho strategický význam:

- **Zadávatel' (vlastník) projektu** - jeho záujmom je realizácia projektu a úžitky a prínosy, ktoré s ním súvisia
- **Zákazník (užívateľ) projektu** - užívateľ alebo skupina užívateľov, ktoré budú pracovať s výsledkami projektu po jeho ukončení v prevádzkovej fáze
- **Vlastník projektu (sponzor)** - osoba, ktorá má dostatočnú autoritu na to, aby rozhodovala o dôležitých aspektoch a priebehu projektu. Zároveň je zodpovedná za jeho strategický prínos.

Osoby, ktorých úlohou je daný projekt organizovať a viesť patria do projektového tímu:

- **Manažér projektu** - zodpovedá za dodanie cieľa projektu v danom termíne a pri dodržaní stanoveného rozpočtu. Kontroluje vývoj projektu v čase, dodržiavanie jeho dohodnutého rozsahu a čerpanie zdrojov.
- **Garant výstupu** - dohliada na kvalitu výstupov, formuluje jednotlivé zadania pre členov tímu a reaguje na nepriaznivý vývoj v realizácii projektu (2, s. 40).



Obr. 4: Organizačná schéma projektu (Zdroj: 2, s. 41)

Okrem členov riadiaceho tímu a projektového výboru figuruje v riadení projektov aj ďalšia rola, ktorá nemá výkonné ani rozhodovacie právomoci. Ide o **dotknuté strany**, čo je skupina, kam patrí každý, kto sa na projekte podieľa, prípadne kto prichádza do styku s výsledkom projektu, ale nie je možné zaradiť ho do vyššie uvedených skupín.

Po identifikácii zainteresovaných strán je potrebné určiť, aké sú ich záujmy vzhľadom k projektu a čo presne od realizácie projektu očakávajú. Je zrejmé, že vlastníci a investori projektu budú očakávať hlavne rast hodnoty podniku a zisk, zatiaľ čo jeho zákazníci budú mať záujem o kvalitný výstup pri primeranej cene (3, s. 52). Na základe týchto očakávaní je možné určiť ako veľmi sa dané subjekty budú zapájať to projektového vedenia, spolurozhodovania a pripomienkovania, pričom je však potrebné brať do úvahy aj ich relevantné schopnosti a znalosti.

Máme k dispozícii niekoľko nástrojov, pomocou ktorých môžeme analyzovať zainteresované strany a ich záujmy. Jednoduchou metódou je zostrojenie tabuľky, ktorá rozdelí tieto strany na primárne, teda tie, na ktoré má daný projekt bezprostredný vplyv

a sekundárne, s ktorými projekt súvisí len sprostredkovane. Následne sa určia záujmy jednotlivých skupín, vplyv, ktorý môžu mať na projekt a priradí sa im ich relatívna priorita (3, s. 53).

Skupina	Záujmy	Vplyv	Priorita
Primárne zainteresované strany			
<i>Napr. manažment spoločnosti</i>			
Sekundárne zainteresované strany			
<i>Napr. obchodní partneri</i>			

Tab. 3: Tabuľka zainteresovaných strán (Zdroj: 3, s. 53)

2.10 Plánovanie nákladov a tvorba rozpočtu

Rozpočet projektu sa definuje ako celkový objem finančných alebo pracovných prostriedkov pridelených ku konkrétnemu projektu. Tieto financie sú rozdelené do jednotlivých kategórií a pridelené k čiastkovým fázam životného cyklu projektu (3, s. 203).

Dobre zostavený rozpočet sa skladá z nákladovej časti, ktorá vyčísluje spotrebu zdrojov na realizáciu daného projektu a tiež z výnosovej časti, ktorá definuje zdroje krytia nákladov.

2.10.1 Druhy nákladov

Náklady na realizáciu projektu sa delia na tri základné skupiny:

- **Priame náklady** - priamo súvisia s realizáciou kľúčových aktivít (napr. osobné náklady na pracovníkov, náklady na nákup materiálu a služieb).
- **Nepriame náklady (režijné)** - nie je možné ich jednoznačne pridelit' k činnostiam projektu (napr. náklady na podporné aktivity, prevádzka budovy).
- **Ostatné náklady** - tvoria samostatnú kategóriu a ich výška je vyčíslená expertnými analýzami (napr. rezervy na krytie rizík, vyplácanie bonusov a provízií) (5, s. 160).

2.10.2 Metódy tvorby rozpočtu

Základom tvorby rozpočtu je odhad nákladov projektu, ktorý je výstupom vypracovania logického rámca už v predprojektovej fáze životného cyklu. Vo všeobecnosti sa na odhadovanie nákladov používajú historické analógie z prostredia firmy a z minulých realizácií podobného typu projektu, ale v určitých prípadoch (odvetvia, kde je možné použiť odborové priemery, ako napríklad stavebníctvo) sa používa tzv. parametrické odhadovanie (3, s. 204).

Odhadovanie nákladov je pomerne jednoduché a nie je časovo náročné. Jeho nevýhodou je však to, že skutočnosť sa môže od plánov postavených na odhadovaní líšiť o veľké čiastky, preto je dôležité tento plán aktualizovať pri spresňovaní detailov projektu. Na spresnenie odhadu nákladov sa používajú aj mnohé matematicko-štatistické metódy, ako napríklad aproximácia a štandardná odchýlka (5, s. 162).

Ďalšie metódy tvorby rozpočtu projektu súvisia s vlastnými štandardami a metodológiami podniku, ktoré patria k jeho know-how, prípadne sa tvorí pomocou expertných odhadov, alebo číselníkov účtov, ktoré sú pridelené k jednotlivých položkám nákladov projektu (5, s. 161).

2.11 Riadenie rizík

Počas celého životného cyklu projektu je nutné sledovať faktory, ktoré by mohli mať vplyv na jeho úspešné ukončenie. Identifikácia, analýza a riadenie rizík je teda neoddeliteľnou súčasťou práce projektového tímu.

Riziko vzniká vzájomným pôsobením hrozby a aktíva. Za riziko v kontexte projektového manažmentu považujeme mieru pravdepodobnosti, že sa uskutoční udalosť, ktorá ohrozuje stanovené ciele, inými slovami mieru ohrozenia plánovaného chodu a ukončenia projektu (6, s. 99).

Najčastejšími hrozbami, ktoré vznikajú pri realizácii projektu sú nesprávne definované ciele projektu, nepochopenie zadania realizátorom, komunikačné problémy, nedostatok zdrojov a času (6, s. 124).

Riziká sa kompletne posudzujú a vyhodnocujú už v predprojektovej fáze, a to počas vypracovania štúdie realizovateľnosti, štúdie príležitosti a logického rámca. Ďalším bodom, kedy sa analýza rizík aktualizuje, je moment vypracovania podrobného plánu projektu a po ukončení výberu dodávateľov (3, s. 85).

2.11.1 Identifikácia hrozieb

Identifikácia hrozieb je prvým krokom pri riadení rizík, pričom relevantnou hrozbou je každá, ktorá môže mať vplyv na ktorýkoľvek aspekt projektu.

Relevantné hrozby je možné stanoviť podľa odporúčenej literatúry, vlastných skúseností, prieskumov, alebo predchádzajúcich analýz. Identifikované hrozby sa nemusia týkať len konkrétneho projektu a jeho špecifik, ale aj vonkajšieho prostredia, v ktorom je projekt realizovaný. Sem spadajú aspekty vyplývajúce zo samotného podnikateľského subjektu, jeho stratégie, alebo jeho hospodárskych výsledkov (6, s. 103).

V tomto kroku je dôležité zahrnúť všetky hrozby, nezávisle od pravdepodobnosti ich výskytu. Preto sa na ich identifikáciu odporúča použiť brainstorming, brainwriting, alebo metódu Delphi.

2.11.2 Identifikácia rizík

Z identifikovaných hrozieb sú v ďalšom kroku vybrané tie, ktoré majú na realizáciu projektu a jeho úspešnosť významný vplyv. Tento krok je dôležitý najmä preto, lebo nie je možné venovať pozornosť všetkým možným nebezpečenstvám. Tento výber by mal vždy byť uskutočnený v postupnosti hrozba - scenár - popis dopadu. Je zrejmé, že tento postup pracuje najmä s odhadmi, ale je nutné, aby boli čo najkonkrétnejšie (2, s. 204).

Určenie relevancie jednotlivých rizík môže byť uskutočnené pomocou ich bodového ohodnotenia, určenia pravdepodobnosti ich výskytu v kombinácii s veľkosťou ich dopadu, alebo slovným odhadom (malé stredné, veľké riziko). Táto fáza nám vďaka skórovaciemu systému pomôže určiť, ktoré riziká sú najzásadnejšie a teda vyžadujú najväčšiu pozornosť.

Užitočným nástrojom je tzv. register rizík, ktorý v tejto fáze poskytuje priestor pre prehľadný výpis jednotlivých rizík, ich popis a skóre.

<u>Identifikácia rizík projektu</u>					Aké preventívne opatrenia podnikneme vzhľadom k riziku	Aké opatrenia podnikneme v prípade, že sa riziko uskutoční	Zodpovednosť	
ID	Popis rizika	Pravdepodobnosť (1 - 4)	Dopad	Skóre	Plán preventívnych opatrení	Impulz	Plán nápravných opatrení	Zodpovedná osoba
0	O čo konkrétne ide? Hrozba-scenár - dopad	Aká je pravdepodobnosť uskutočnenia daného scenára?	Aký je dopad daného scenára?	Súčin hodnoty pravdepodobnosti a dopadu	Popis konkrétnych uskutočnených opatrení	Ako zistíme, že sa riziko stalo realitou?	Čo konkrétne urobíme, keď zistíme, že sa riziko stalo realitou?	Kto zodpovedá za riadenie tohto rizika?

Tab. 4: Príklad registra rizík (2, s. 205)

2.11.3 Analýza rizík a jej metódy

Po tom, ako sú identifikované možné riziká, je nutné vybrať z nich tie, ktoré sú pre daný projekt najrelevantnejšie. Relevantné riziko je také, u ktorého je vysoká možnosť uskutočnenia a jeho dopad by bol závažný.

Existujú tri základné metódy analýzy rizík:

- **Kvalitatívne metódy** - ich základom je popis veľkosti dopadu uskutočneného rizika pomocou jeho vyjadrenia v určitom rozsahu bodovým ohodnotením, určením pravdepodobnosti ich výskytu, alebo slovným odhadom (malé stredné, veľké riziko). Tieto metódy sú pomerne rýchle a jednoduché, ich nevýhodou je však subjektivita a fakt, že nekvantifikujú riziká vo finančných jednotkách (6, s. 112).

- **Kvantitatívne metódy** - sú založené na matematickom výpočte veľkosti rizika z frekvencie jeho výskytu a veľkosti jeho dopadu. Obvykle je toto riziko vyjadrené v finančných jednotkách, najčastejšie vo forme predpokladanej straty. Nevýhodou je prácnosť týchto metód a to, že nevenujú pozornosť špecifikám projektu v ktorých sa môžu skrývať ďalšie hrozby, ktoré však neboli zahrnuté do analýzy (6, s. 112).
- **Kombinované metódy** - vychádzajú z číselných údajov a sú teda exaktné, ale vďaka svojmu kvalitatívnemu prístupu sa viac približujú realite.

2.11.4 Vyhodnotenie rizika

V prípade, že máme k dispozícii základný súbor potenciálnych rizík, je možné pristúpiť k ich vyhodnoteniu.

V kontexte projektového riadenia by malo byť prvým krokom určenie úrovne tolerancie, čo znamená definovať, aká odchýlka od plánovaných nákladov a časového harmonogramu je ešte prijateľná. V ďalšom kroku je určená pravdepodobnosť a náklady na prekročenie daných hraníc tolerancií. Posledným krokom vyhodnotenia rizík je určenie ich priorít, a to na základe nákladov, pravdepodobností výskytu alebo veľkosti prekročenia hraníc tolerancie.

Výsledkom vyhodnotenia rizík je rozhodnutie o tom, ktoré riziká musia byť ošetrované, ktoré naopak nie je potrebné ošetrovať, pretože sú zanedbateľné alebo ktoré sú extrémne nebezpečné a nesmú byť akceptované (3,s. 87).

2.11.5 Ošetrovanie rizík

V prípade, že je nutné venovať niektorým rizikám vplyvujúcim na projekt pozornosť, je nutné určiť aký spôsob reakcie je v danej situácii najvhodnejší. Cieľom je znížiť riziko na takú úroveň, pri ktorej bude zaistená úspešnosť realizácie projektu.

Najčastejšími metódami ošetrovania rizík sú:

- Prenesenie rizika na iný podnikateľský subjekt – poistenie
- Zmiernenie rizika pomocou preventívnych opatrení
- Vyhnutie sa riziku, resp. výber takého riešenia realizácie projektu, pri ktorom dané riziko nenastane

- Vytvorenie dostatočnej rezervy, ktorá kompenzuje nepriaznivú udalosť
- Vytvorenie alternatívneho plánu pre prípad, že riziko nastane (3, s. 88)

Pri riadení projektov je ošetrovanie rizík mierne pretransformované najmä do sústavného procesu prevencie a tvorby rizikových plánov. Tento proces prebieha v dvoch hlavných krokoch:

- Rozpoznanie aktivačných procedúr jednotlivých rizík - tieto procedúry indikujú, možnosť výskytu rizika a s predstihom na to projektový tím upozorňujú. Pre jednotlivé riziká sa vytvorí zoznam sledovaných položiek a k nim sa doplnia údaje o aktivačných procedúrach, o tom, kedy by malo dané riziko nastať a určí sa zodpovedná osoba, ktorej úloha je sledovať konkrétnu aktivačnú procedúru
- Stanovenie zmiernujúcich plánov pre jednotlivé riziká - základným princípom je výber jedného z možných spôsobov ako reagovať na riziko. Ide teda buď o zníženie pravdepodobnosti jeho výskytu, zmiernenie jeho následkov, alebo o vytvorenie náhradného plánu v prípade, že riziko nastane (6, s. 127). bodového ohodnotenia, určenia pravdepodobnosti ich výskytu v kombinácii s veľkosťou ich dopadu, alebo slovným odhadom (malé stredné, veľké riziko).

2.11.6 Metóda RIPRAN

Rozšírenou metódou, ktorá sa používa na účely identifikácie, vyhodnotenia a určenia vhodnej reakcie na riziko, je metóda RIPRAN (Risk Project Analysis). Prednosťou tejto metódy je prehľadnosť jednotlivých krokov a tiež možnosť kvantifikácie veľkosti rizika verbálne aj číselne, čo je výhodné vzhľadom k rôznemu charakteru projektov.

Prvým krokom je zostavenie zoznamu identifikovaných potenciálnych hrozieb a stanovenie scenáru, ktorý nastane v prípade, že sa hrozba naplní. Je možné postupovať pomocou hľadania odpovedí na otázky typu „Čo sa stane, ak ...?“, čo dokladá princíp kauzality medzi hrozbou a scenárom. V ďalšom kroku je potrebné kvantifikovať riziko, a to prostredníctvom vyjadrenia veľkosti jeho dopadu a pravdepodobnosti, že daný scenár skutočne nastane (3, s. 91). Postupujeme podľa vzťahu:

$$\text{Hodnota rizika} = \text{pravdepodobnosť scenára} * \text{hodnota dopadu}$$

V tomto bode máme na výber a môžeme použiť buď číselnú kvantifikáciu, takže percentuálne vyjadrenie pravdepodobnosti a vyjadrenie hodnoty dopadu vo finančných jednotkách, alebo použitie verbálneho ohodnotenia. V prípade verbálnej kvantifikácie sa hodnotí pravdepodobnosť scenáru a hodnota jeho dopadu samostatne, pomocou nasledujúceho kľúča:

Vysoká pravdepodobnosť (VP)	Nad 33%	Veľký dopad (VD)	Ohrozenie cieľa projektu, termínu jeho ukončenia, riziko prekročenia rozpočtu
Stredná pravdepodobnosť (SP)	10 – 33%	Stredný dopad (SD)	Ohrozenie cieľa, rozpočtu a termínu, ktoré bude vyžadovať špeciálne zásahy do pôvodného plánu
Nízka pravdepodobnosť (NP)	Do 10%	Malý dopad (MD)	Dopady vyžadujú minimálne zásahy do plánu

Tab. 5: Verbálna kvantifikácia pravdepodobnosti scenáru a hodnôt dopadu rizika na projekt (Zdroj: 3, s. 91 a 92)

Následne sa tieto hodnoty skombinujú a výsledkom je určenie celkovej hodnoty rizika.

	VD	SD	MD
VP	Vysoká hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika	Stredná hodnota rizika
SP	Vysoká hodnota rizika	Stredná hodnota rizika	Nízka hodnota rizika
NP	Stredná hodnota rizika	Nízka hodnota rizika	Nízka hodnota rizika

Tab. 6: Verbálne priradenie hodnoty rizika (Zdroj: 3, s. 92)

Náplňou tretieho kroku je príprava potenciálnych opatrení v prípade, že potenciálne riziko skutočne nastane a cieľom je určiť také opatrenia, ktoré eliminujú dopady rizika na prijateľnú úroveň. Súčasťou tretieho kroku je aj opätovná kvantifikácia veľkosti rizík po zavedení nápravných opatrení (3, s. 93). Posledným krokom je celkové vyhodnotenie analýzy, ktorého cieľom je určiť ako veľmi je daný projekt rizikový a či je vôbec možné tieto riziká zvládnuť bez toho, aby sa narušil pôvodný plán projektu (3, s. 93).

2.12 Outsourcing

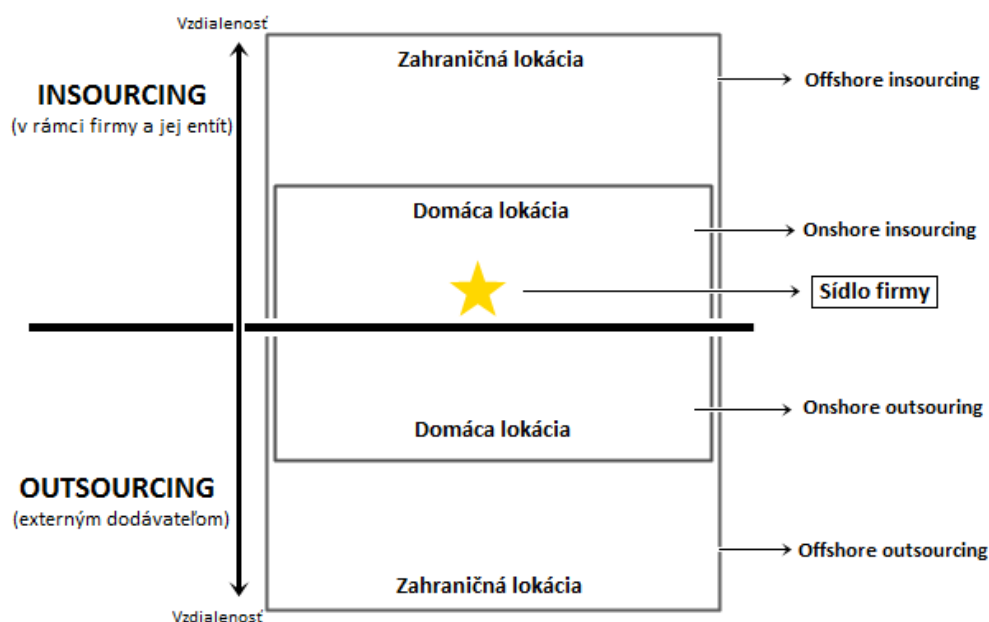
Pojmom outsourcing sa označuje vyčlenenie a odovzdanie časti pôvodne vnútropodnikových procesov, služieb alebo zdrojov externému podnikateľskému subjektu. Väčšinou ide o presun vedľajších a podporných podnikových procesov a najčastejšou motiváciou pre túto zmenu je snaha o zníženie nákladov, prenos rizík na externú osobu alebo snaha o zvýšenie kvality daných procesov alebo služieb. Okrem toho môže outsourcing firemných procesov umožniť väčšiu flexibilitu pri riadení pracovných ľudských zdrojov a jednoduchšiu migráciu na prípadné nové firemné procesy. Nespornou výhodou outsourcingu je, že po jeho zavedení sa môže firma plne sústrediť na svoje hlavné firemné procesy, ktoré pre ňu generujú zisk, alebo sa zamerať na intenzívne napĺňanie svojej stratégie (7). V praxi ide o externé obstarávanie, ktoré je realizované v určitom vecnom a časovom rozsahu, čo sú podmienky, ktoré sú zakotvené v oficiálnej dohode o poskytovaných službách (Service Level Agreement) (8).

Opakom outsourcingu je insourcing, kedy firma realizuje svoje procesy interne, prípadne prostredníctvom svojej vlastnej entity (pobočka, vnútorné oddelenie). Výhody incourcingu spočívajú najmä v úplnej kontrole firmy nad svojimi procesmi a v tom, že nie je nutné riešiť problematiku duševného vlastníctva a komunikovania špecifik firmy s potenciálnym dodávateľom. Nevzniká teda riziko, že citlivé informácie budú k dispozícii aj externým osobám. Navyše je insourcing preferovaný v neistých situáciách a v prípadoch, kedy ani neexistuje dokonale vhodný dodávateľ (7).

Outsourcing a insourcing sa ďalej delia podľa toho, kde sa dané firemné procesy odohrávajú, pričom v tomto prípade existuje jednoduché rozdelenie procesov na tie, ktoré sa odohrávajú v domácej krajine firmy, alebo v zahraničí, pričom to, kým sú vykonávané nerozhoduje. Takto máme dokopy štyri možnosti pre výkon procesov:

- **Onshorový insourcing** – prípad, kedy firma a jej vlastná entita, ktorá vykonáva dotknuté procesy, sídli v rovnakej krajine
- **Offshorový insourcing** – firemná entita, ktorá vykonáva danú skupinu procesov sídli v inej krajine ako celá firma
- **Onshorový outsourcing** – firma a jej dodávateľ vedľajších a podporných procesov sídli v rovnakej krajine

- **Offshorový outsourcing** – firma a jej dodávateľ sídlia v iných krajinách



Obr. 5: Schéma typov insourcingu a outsourcingu (Zdroj: 7)

V súčasnosti najviac prevláda typ outsourcing offshorového typu, a to najmä z nasledujúcich dôvodov:

- Ak sa firemné procesy presunú do krajiny, alebo oblasti v inom časovom pásme, alebo dokonca do viacerých krajín, z ktorých každá je v inom časovom pásme, je možné tieto procesy poskytovať počas celého dňa. Toto nastavenie je nesporne veľkou konkurenčnou výhodou, pretože poskytuje **neobmedzenú dostupnosť a podporu (7)**.
- Rozvojové krajiny ako India alebo Čína predstavujú veľkú príležitosť **markantného zníženia nákladov** na realizáciu firemných procesov, a to najmä z perspektívy celkovej cenovej hladiny a priemerných nákladov na pracovnú silu. V týchto krajinách je navyše vysoká dostupnosť vysoko kvalifikovaných pracovníkov, čo je faktor, ktorý ešte viac zvyrazňuje výhody outsourcingu do zahraničia (pomer ceny a výkonu) (7).
- V prípade, že sú firemné procesy presunuté, ich nový poskytovateľ im musí dokonale porozumieť, aby ich dokázal realizovať správne a v požadovanom rozsahu. Táto počiatočná analýza a adaptácia procesov prebehne v novom prostredí, takže poskytovateľ má na ne objektívny pohľad z perspektívy, ktorá

nie je zaťažená minulými skúsenosťami. Táto situácia je výhodná najmä z toho dôvodu, že poskytovateľ môže takto nájsť **priestor na zmeny a potenciálne zlepšenie** preberaných procesov a vďaka ich dôslednému mapovaniu by sa mali vytratiť akékoľvek šedé zóny a nejasnosti (7).

Okrem prínosov a príležitostí predstavuje offshorový outsourcing samozrejme aj určité riziká. Patria medzi ne najmä **riziká behaviorálneho charakteru**, ktoré súvisia hlavne s nedôverou, kultúrnymi rozdielmi a komunikačnými bariérami. Ďalší významný typ rizík vyplýva z **legislatívy** a podmienok daného geografického prostredia, ako napríklad udeľovanie víz a pracovných povolení, cezhraničný prenos dát a služieb a neistota spojená s geopolitickou situáciou. V neposlednom rade je nutné ako možné riziko spomenúť **zdieľanie interných informácií** o charaktere firemných procesov s externou osobou, takže je nutné, aby forma zvážila aké informácie je nevyhnuté zdieľať a čo by už mohlo ohroziť dôverné dáta (7).

3 Analýza súčasného stavu

Analytická časť tejto práce si kladie za cieľ priblížiť pozadie, na ktorom bude projekt implementácie stratégie outsourcingu realizovaný, teda prostredie spoločnosti Dixons Carphone a primárne príčiny, ktoré viedli k tomuto projektu. V ďalšej časti bude vysvetlený cieľ projektu a popis prostredia, do ktorého bude outsourcing firemných procesov smerovať. Hlavným cieľom tejto časti práce je teda vysvetliť a podporiť strategické rozhodnutie realizácie projektu, ktorého výsledkom bude vytesnenie a presun časti procesov SSC Brno k externému dodávateľovi v Indii.

Na tento účel bude použitá metóda analýzy vnútorného prostredia firmy známa ako 7S, analýza vonkajších faktorov SLEPT, Porterova analýza piatich konkurenčných síl na relevantnom trhu a SWOT analýza, ktorá sumarizuje hlavné body súvisiace s vyššie uvedenými aspektmi.

3.1 Charakteristika spoločnosti

3.1.1 Základné údaje a história

Názov: Dixons Carphone CoE, s.r.o.

Sídlo: Trnitá 491/5, 602 00 Brno

Identifikačné číslo: 27903486

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Hlavná činnosť: výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Dixons Carphone CoE je centrum zdieľaných služieb poskytujúce služby a podporu pre skupinu Dixons Carphone plc., ktorá je popredným predajcom elektroniky a telekomunikačných služieb v Británii, Írsku, Škandinávii, Španielsku a Grécku.

Spoločnosť **Dixons Retail** vznikla v roku 1937 a išlo o jedného z najväčších predajcov spotrebnej elektroniky v Európe. Počas 60. rokov 20. storočia akvizovala svojich najväčších konkurentov, ktorými boli v tom čase napríklad spoločnosti Ascotts, Bennetts a Wallace Heaton. V 90. rokoch pokračovala v akvizíciách a odkúpila Vision

Technology Group, ktorej patrila značka PC World, čím sa stala lídrom na britskom trhu elektroniky. Pod značkou PC World operuje skupina Dixons Carphone na britskom trhu aj v súčasnosti (9).

Spoločnosť **Carphone Warehouse** bola založená v roku 1989 a špecializovala sa na predaj mobilných telefónov a telekomunikačných služieb. Vo Veľkej Británii a v Írsku stále pôsobí pod týmto menom, ale v kontinentálnej Európe sa rozšírila pod názvom Phone House (10).

K spojeniu týchto dvoch pôvodných spoločností došlo v auguste 2017 a ciele tohto projektu boli prepojiť trh spotrebnej elektroniky a telekomunikačných služieb, rozšíriť sortiment produktov, zlepšiť dostupnosť sortimentu a získať lepšie príležitosti pre poskytovanie podporných a popredajných služieb.

Skupina Carphone Warehouse plc. sa teda v súčasnosti sústreďí na poskytovanie komplexných integrovaných produktov pre spotrebiteľov s veľkým dôrazom na partnerstvo medzi zainteresovanými stranami, či už ide o výrobcov elektroniky, poskytovateľov telekomunikačných služieb, technickej podpory alebo popredajného servisu.

3.1.2 *Súčasnosť*

Globálne pôsobenie spoločnosti

V súčasnosti je skupina Dixons Carphone rozšírená v troch geografických oblastiach, resp. troch rôznych trhoch a podniká pod viacerými značkami, z ktorých každá sa odlišuje ponúkaným sortimentom, alebo službou (11):

- **Veľká Británia a Írsko**
 - Currys PC World - vedúce postavenie na britskom trhu v predaji spotrebnej a telekomunikačnej elektroniky a výpočtovej techniky
 - Carphone Warehouse - najväčší nezávislý predajca telekomunikačnej techniky
 - Connected World Services - podporuje existujúce podniky zlepšovaním ich znalostí, procesov a technológií v oblasti telekomunikácií
 - Knowhow - poskytuje služby a podporu zákazníkom

- Geek Squad - zaist'uje opravy pre Carphone Warehouse
- Simplify Digital - vysielacia, telefonická a televízna platforma
- Mobiles.co.uk - elektronický obchod s mobilnými telefónmi
- Dixons Travels - sieť obchodov na britských a írskych letiskách
- **Škandinávia**
 - Elkjop a Elkjop Phone House - predajca elektroniky a telekomunikačnej techniky v Nórsku
 - Lefdal - jeden z najväčších nórskeho predajcov domácej spotrebnej elektroniky
 - Elgiganten a Elgiganten Phone House- predajca elektroniky a telekomunikačnej techniky vo Švédsku a Dánsku
 - Gigantti - predajca elektroniky a telekomunikačnej techniky vo Fínsku
 - Electro World - predajca elektroniky a telekomunikačnej techniky vo Švédsku. Do roku 2014 táto značka pôsobila aj v Českej republike a na Slovensku pod vedením skupiny Dixons Retail.
- **Južná Európa**
 - Kotsovolos - predajca elektroniky a telekomunikačnej techniky v Grécku
 - Phone House - nezávislý predajca telekomunikačnej techniky v Španielsku

Pôsobenie spoločnosti v Českej republike

Od roku 2007 pôsobí v Brne samostatná entita skupiny v súlade s princípmi offshorového insourcingu známa pod menom Dixons Carphone CoE. Táto dcérska spoločnosť funguje vo forme centra zdieľaných služieb (SSC), čo znamená že zabezpečuje realizáciu určitej skupiny firemných procesov a poskytuje služby pre materskú spoločnosť a jej zákazníkov. Toto centrum zamestnáva približne 500 ľudí, ktorí vytvárajú medzinárodné a vysoko špecializované tímy a ktoré slúžia ako podpora pre ústredie skupiny v Británii a pre britské, írské, škandinávské a španielske pobočky v nasledujúcich oblastiach (12):

- **Financie** - do tejto oblasti spadá riadenie záväzkov a pohľadávok, teda spracovávanie faktúr, vedenie účtov, mesačné uzávierky, úverové previerky a

alokácie platieb. Oddelenie financií tiež spracováva pravidelné podrobné reporty pre vedenie firmy a asistuje pri vykonávaní auditu.

- **Informačné systémy** - oddelenie informačných technológií podporuje viaceré projekty z oblasti Business Intelligence, ERP systémov a podpory infraštruktúry. Ich najdôležitejšou úlohou je však vývoj a spravovanie webových stránok spoločnosti (www.pcworld.co.uk, www.currys.co.uk), na ktorých prebieha prezentácia produktov a elektronický obchod.
- **Zákaznícka podpora** - náplňou týchto tímov je starostlivosť o záručné doby a dokumenty produktov, ktoré boli zakúpené na britskom a írskom trhu. Okrem toho vytára zmluvy pre zákazníkov v prípade, že nastala akákoľvek zmena a stará sa o to, aby všetky platby prebehli načas a v príslušnej výške.
- **Tvorba obsahu webu** - táto oblasť zahŕňa predovšetkým vytváranie a preklady popisov produktov z angličtiny do miestnych jazykov.
- **Logistika** - oblasť logistiky sa týka len škandinávského trhu. Kontroluje všetky prebiehajúce logistické činnosti, pričom cieľom je ich optimalizácia a zabezpečenie súvislého toku informácií o pohybe tovaru. Preto do tejto oblasti spadá aj kontrola faktúr a poisťných udalostí a analytika.
- **Ľudské zdroje** - oddelenie ľudských zdrojov poskytuje podporu pre všetkých zamestnancov skupiny, teda jednak pre brnenskú pobočku, ale aj pre všetky obchody, sklady a distribučné centrá mimo Českú republiku.

V roku 2016 získalo brnenské centrum zdieľaných služieb **titul Center of Excellence**. Pracovníci s týmto titulom sú schopní nepretržite dodávať vysoko kvalitné výstupy z veľmi špecifických oblastí za používania expertných schopností. Cieľom je prinášať výsledky, ktoré kladú dôraz na spokojnosť zákazníkov a zároveň sú hodnotné pre vývoj spoločnosti z finančného a tržného hľadiska. Vo väčšine prípadov ide o tímy, alebo oddelenia, ktoré poskytujú podporu hlavným firemným procesom - v prípade skupiny Dixons Carphone je hlavným procesom maloobchod s elektronikou a podpora spočíva v riadení financií, ľudských zdrojov, informačných systémov, logistiky atp.

Hoci neexistuje žiadny presný model, ktorý by definoval akými presnými vlastnosťami má pracovisko alebo tím s titulom Center of Excellence disponovať,

existuje však niekoľko všeobecných princípov, ktoré majú už existujúce pracoviská s týmto titulom spoločné (14).

Jedným zo základných princípov pracovísk s vyššie uvedeným titulom je **kontinuálne zlepšovanie** svojich procesov a **efektívne využívanie zdrojov**. Ako takmer vždy, ide o obmedzené zdroje (financie, ľudské zdroje, technológie), a preto musia byť používané v súlade s hodnotou, ktorú prinesú; v praxi teda ide o ich alokácia k čo najhodnotnejším projektom. Cieľom je čo najviac zväčšiť možné výstupy pri použití rovnakého, alebo menšieho množstva vstupov pomocou ich neustáleho zlepšovania. Medzi ďalšie črty patrí **podpora ďalších úrovní firmy** v príslušnej oblasti, a to **v súlade so štandardami**, metodológiami a nástrojmi, typicky používaných na dosiahnutie výsledku, ktorý by mal súhlasiť s **používanými metrikami**. V pracoviskách tohto typu je tiež tradične podporované **skupinové vzdelávanie** a tréning, ktoré zahŕňajú certifikácie, hodnotenia schopností, budovanie tímov a formalizované roly v rámci spoločnosti. Ako bolo spomenuté vyššie, neexistuje presný set princípov, ktorý definuje Center of Excellence, a to najmä z toho dôvodu, že každá firma má odlišné podmienky, postavenie na trhu, príležitosti a ciele. Napriek tomu, každý kandidát na tento titul musí podstúpiť určité zmeny, ktoré zabezpečia, že daná spoločnosť bude schopná dodávať želané výstupy v príslušnej kvalite (13).

3.2 Analýza interných faktorov – Analýza 7S

Táto časť analýzy má za cieľ priblížiť prostredie spoločnosti a opísať tak vnútorné faktory, ktoré viedli alebo prispeli ku strategickému rozhodnutiu zveriť realizáciu určitej časti procesov externému dodávateľovi. Okrem toho poskytuje informácie, ktoré sú nevyhnutné pre poznanie vnútorných okolností podniku a špecifik jeho fungovania.

3.2.1 *Stratégia*

Vzhľadom k titulu **Center of Excellence**, ktorý brnenská pobočka skupiny Dixons Carphone získala v roku 2016, je nutné vykonať určité zmeny a to najmä v oblasti organizačnej štruktúry, zamerania jednotlivých tímov a typov vykonávaných prác. Účelom je transformovať súčasné centrum zdieľaných služieb do podoby, ktorá je v súlade s rámcovými princípmi Centre of Excellence, ako boli spomenuté vyššie.

Ďalšou súčasťou firemnej stratégie je dokončiť proces zosúladenia dvoch firemných kultúr a spôsobov manažmentu a **zjednotiť** tak nielen **jadro firemných procesov**, ale aj podporné služby ako práve tie, ktoré prebiehajú v centre zdieľaných služieb v Brne. Táto úloha vznikla po spojení Dixons Retail a Carphone Warehouse v roku 2014 a dodnes pracuje vrcholový manažment skupiny na dokončení tejto konsolidácie. Obidve pôvodné spoločnosti majú skúsenosť s offshorovým insourcingom, pomocou ktorého môžu realizovať svoje interné firemné procesy v prostredí, ktoré im môže poskytnúť určité výhody vyplývajúce zo vstupu na zahraničný trh, a to pri zachovaní si dominantného vplyvu. Ako už bolo spomenuté vyššie, Dixons Retail využil na tento účel prostredie Českej republiky založením centra zdieľaných služieb v Brne v roku 2007. Carphone Warehouse presunul časť svojich procesov do Indie v roku 2008 založením svojej dcérskej entity Carphone Warehouse India (15).

Kvôli zjednoteniu týchto dvoch firiem je vhodné sústrediť svoje podporné procesy v len jednom geografickom prostredí, aby sa zabezpečil ich kvalitatívny a organizačný súlad. Okrem toho je možné docieľiť určité zníženie nákladov pri prevádzkovaní len jedného centra zdieľaných služieb, prípadne použiť iný spôsob sústredenia podporných procesov. Vzhľadom k tomu, že brnenská dcérska spoločnosť skupiny Dixons Carphone má za úlohu implementovať komplexné firemné procesy založené na vysokej odbornosti svojich zamestnancov, rozsah jednoduchších typov prác je potrebné v rámci spoločnosti eliminovať, aby vznikol nevyhnutný priestor a zdroje práve na túto úlohu. Výsledkom týchto dvoch hlavných aspektov bolo strategické rozhodnutie presunúť úlohy transakčného charakteru do Indie, a to konkrétne do externej outsourcingovej spoločnosti (48).

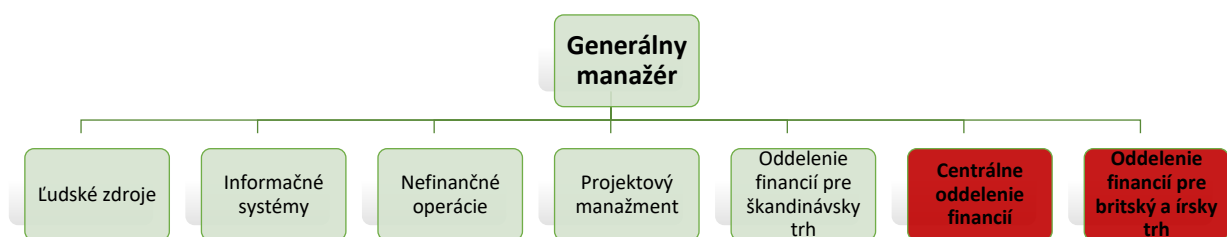
Toto strategické rozhodnutie je samozrejme podporené výhodami, ktoré vyplývajú z offshorového outsourcingu, ako boli spomenuté vyššie. Prostredie Indie bolo vybrané najmä preto, že v súčasnosti ide o outsourcingovú svetovú jednotku, s ktorou už má časť spoločnosti pozitívne skúsenosti (48).

Roly, ktoré toto rozhodnutie ovplyvní, patria medzi menej komplexné pozície z oblasti finančných operácií na britskom a írskom trhu a zároveň ide len o roly, ktoré boli aj v minulosti poskytované indickým dodávateľom pre spoločnosť Carphone Warehouse.

3.2.2 Štruktúra

Organizačná štruktúra zdieľaného centra služieb je pomerne jednoduchá a je zostavená funkčne. Spoločnosť je rozdelená pomocou jasne stanovenej hierarchie, na vrchu ktorej je generálny manažér brnenskej pobočky. Jemu reportujú manažéri jednotlivých oddelení, ktoré sú rozdelené buď podľa špecifickej práce, ktorú vykonávajú, alebo podľa trhu, pre ktorý poskytujú služby. Ďalej sa organizačná štruktúra rozkladá na jednotlivé, špecificky zamerané tímy, na ktorých čele je team leader.

Konkrétne tímy, ktoré budú ovplyvnené projektom outsourcovania časti interných procesov do Indie, sú v schéme organizačnej štruktúry dole vyznačené červenou farbou. Ide o tímy centrálného oddelenia financií, ktoré spravuje celkový majetok spoločnosti a vykonáva kontrolu transakcií a finančné oddelenie pre britský a írsky trh, ktoré spravuje záväzky a pohľadávky spoločnosti na tomto geograficky vymedzenom trhu a ide konkrétne o vyše 60 rolí.



Obr. 6: základná organizačná štruktúra spoločnosti Dixon's Carphone CoE (Zdroj: vlastné spracovanie)

3.2.3 Schopnosti

Pracovníci brnenskej pobočky väčšinou disponujú vysokoškolským vzdelaním minimálne prvého stupňa. Typ dosiahnutého vzdelania však nemusí nutne korešpondovať s pozíciou, na ktorej daný človek pracuje (s výnimkou IT pozícií). Všetci pracovníci totiž prejdú kvalitným školením na pozíciu, ktorú obsadili. Jediná nevyhnutná znalosť je komunikatívna úroveň anglického jazyka, čo vychádza najmä z podstaty pobočky a charakteru celej spoločnosti. Samozrejme, ako dôsledok pretransformovania spoločnosti na Center of Excellence bude v budúcnosti kladený väčší dôraz na expertnosť

rolí, čo sa určite odrazí aj v tom, akým spôsobom budú prebiehať školenia a tréningy nových alebo súčasných zamestnancov.

Všetci zamestnanci majú pravidelne príležitosť zúčastniť sa školenia, ktoré zabezpečuje firma a vylepšiť tak svoje tvrdé a mäkké zručnosti. Firma kladie dôraz na neustály rozvoj svojich zamestnancov, ktorý plánuje a monitoruje pomocou pravidelných stretnutí pracovníkov so svojim priamym nadriadeným. Na týchto stretnutiach má byť prediskutovaný a naplánovaný ďalší postup osobného a profesionálneho rozvoja, ktorý sa zaznamená pomocou na to určenej aplikácie do Intranetu spoločnosti.

3.2.4 Spolupracovníci

Pracovné kolektívy sú vo všeobecnosti rôznorodé a to z hľadiska veku, dosiahnutého vzdelania alebo národnosti. Medzinárodné tímy sú na tomto pracovisku veľmi časté a panujú tu neformálne priateľské väzby a komunikácia.

3.2.5 Štýl vedenia

Na pracovisku prevláda štýl, ktorý je možné charakterizovať ako demokratický. Pracovníci síce nemajú vlastné rozhodovacie právomoci, vo veľkej miere podliehajú pokynom od svojho priameho nadriadeného a organizačná štruktúra je veľmi presne definovaná. Napriek tomu sú vzťahy neformálne a každý zamestnanec má možnosť vyjadriť sa na pravidelných poradách, pričom jeho nadriadený podporuje akúkoľvek diskusiu a podnecuje svojich podriadených, aby prezentovali svoj názor.

3.2.6 Systémy

Firma používa mnoho rôznych informačných systémov na podporu svojich každodenných procesov, či už z oblasti financií, logistiky, alebo ďalších oblastí. Má tiež k dispozícii vlastný intraportál, prostredníctvom ktorého zaznamenáva dochádzku zamestnancov, registruje ich na školenia a zabezpečuje ďalšie nevyhnutné operácie.

3.2.7 Spoločné hodnoty

Hlavnou hodnotou je samozrejme poskytovať kvalitné služby koncovým zákazníkom, vnútropodnikovým zákazníkom a obchodným partnerom a prispieť tak k dobrému menu a popularite značky Dixons Carphone. Okrem toho je však zdieľanou hodnotou aj kontinuálne zlepšovanie podnikových procesov a zvyšovanie kompetencií

zamestnancov firmy. V neposlednom rade kladie spoločnosť dôraz na charitatívne aktivity prostredníctvom zbierok a benefičných koncertov.

3.3 Analýza externých faktorov – Analýza SLEPT

SLEPT analýza vonkajších faktorov má v tejto práci za úlohu predstaviť trh, na ktorý sa realizácia vybraných procesov presúva. Zameria sa na oblasti, ktoré priamo súvisia s offshorovým outsourcingom podporných a vedľajších firemných procesov v Indii, zvýrazní jeho výhody v porovnaní s poskytovaním týchto služieb v Českej republike a upozorní na bariéry vstupu na tento trh.

3.3.1 Sociálne faktory

Populácia

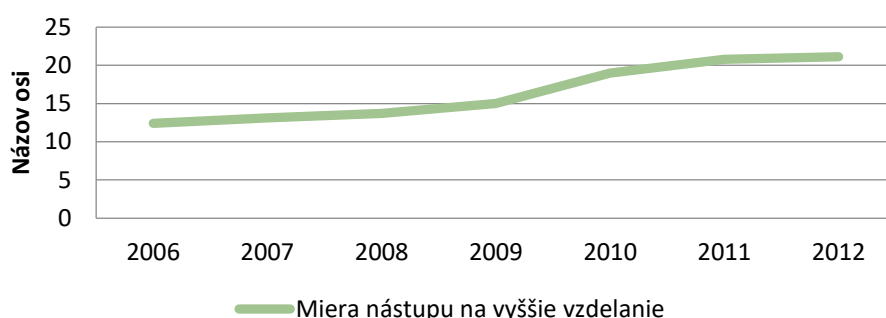
Medzi najdôležitejšie sociálne faktory ovplyvňujúce outsourcingové aktivity je populácia v danom regióne, jej veľkosť a zloženie. Indická populácia je druhou najväčšou na svete s vyše 1,2 miliardy obyvateľov, z čoho takmer 70% žije vo vidieckych oblastiach. V zložení indického obyvateľstva prevládajú muži, pričom na základe sčítania obyvateľstva v roku 2011 žije v Indii 940 žien na 1000 mužov (16).

Veľkosť populácie má v súčasnosti stúpajúcu tendenciu a predpokladá sa, že do roku 2026 vzrastie indická populácia až o 14%, teda na takmer 1,4 miliardy obyvateľov (17).

Vzdelanosť

Podľa posledného sčítania ľudu, ktoré sa v Indii uskutočnilo v roku 2011, dosahovala miera gramotnosti 74,04%. Až 82,14% mužov je gramotných zatiaľ čo len 65,45% ženskej populácie je gramotných (16). Miera vzdelanosti tiež narastá a vo vekovej skupine 18 až 23 rokov je zjavný prudký nárast počtu nástupov do inštitúcií poskytujúcich vyššie vzdelanie. Najpopulárnejšími odbormi sú strojné inžinierstvo a informačné technológie, hoci pomer počtu absolventov a prijatých študentov je veľmi malý. Hoci neexistujú presné štatistiky o každoročnom počte absolventov, odhad je, že približne 6,24% celkovej indickej populácie disponuje vysokoškolským vzdelaním prvého alebo druhého stupňa (18).

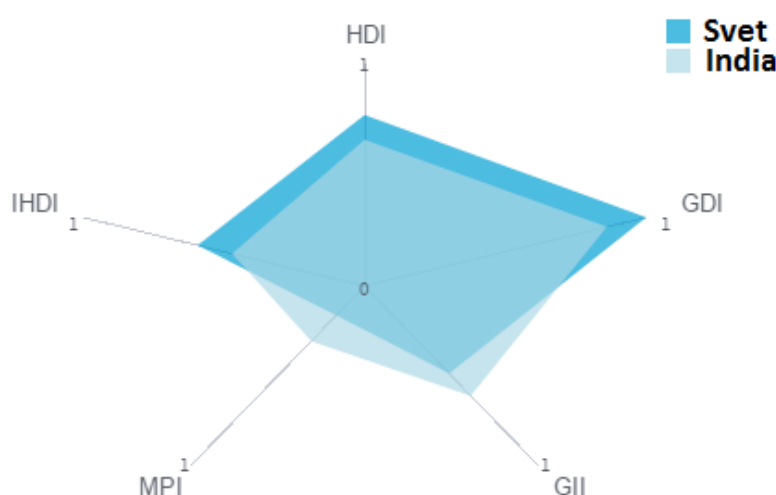
Miera nástupu do inštitúcií vyššieho vzdelávania



Graf 1: Percentuálny podiel ľudí vekovej kategórie 18 až 23 rokov, ktorí nastúpili do inštitúcií vyššieho vzdelávania (Zdroj: vlastné spracovanie podľa 19)

Index ľudského rozvoja

Index ľudského rozvoja je zložený ukazovateľ, ktorý berie do úvahy predovšetkým neekonomické aspekty súvisiace s rozvinutosťou populácie určitej krajiny, ako napríklad zdravie populácie, jej chudobu, kvalitu a udržateľnosť životného prostredia, očakávaná dĺžka života, kojenecká úmrtnosť, bezpečnosť v krajine, rovnosť príležitostí, vzdelanosť obyvateľstva a ďalšie. Jednotlivé ukazovatele sa združujú podľa typu do agregátnych indexov, ktorými sú index ľudského rozvoja (HDI), index ľudského rozvoja upravený o nerovnosť (IHDI), index rozvoja pohlaví (GDI), index nerovnosti pohlaví (GII) a viacdimenzionálny index chudoby (MPI) (21).



Graf 2: porovnanie svetového priemeru s indickými indexmi (Zdroj: 20)

Pri celosvetovom porovnávaní v roku 2014 sa India umiestnila na 130. mieste s indexom 0,609, čo ju radí medzi stredne rozvinuté krajiny. V porovnaní so svetovým priemerom je jej index viacdimenzionálnej chudoby a nerovnosti pohlaví výrazne vyšší, ale z dlhodobého hľadiska je zjavný pozitívny vývoj a rast celkového indexu ľudského rozvoja.

	2011	2012	2013	2014
India	0,581	0,583	0,586	0,609
Svet	0,698	0,700	0,702	0,711

Tab. 7: porovnanie vývoja indického indexu ľudského rozvoja so svetovým priemerom (Zdroj: 22)

Kultúrne aspekty

Pri uvažovaní o úzkej spolupráci medzi západoeurópskou a indickou firmou, je nutné brať do úvahy aj určité kultúrne aspekty, a to najmä kvôli tomu, aby bol zabezpečený jej hladký priebeh a bezproblémová komunikácia medzi zúčastnenými stranami.

Existuje niekoľko základných aspektov, v ktorých sa indická kultúra obchodného a profesionálneho styku líši od západnej a jedným z nich je prísna hierarchia, ktorá vládne v indických firmách. Tento jav sa zvykne spájať s koreňmi indickej kultúry v hinduizme, v ktorom bol presadzovaný kastový systém usporiadania spoločnosti (23). Hoci je vo väčšine európskych firiem tiež jasne stanovená hierarchia, nie je tak jednoznačne presadzovaná ako v Indii, kde aj v nižšom manažmente firmy existuje presné rozdelenie jednotlivých úrovní. Ako dôsledok tohto systému je neúplný tok informácií naprieč organizáciou, kedy zamestnanci na nižších úrovniach firemnej hierarchie nedostávajú všetky dostupné informácie o chode spoločnosti. Pri akýchkoľvek jednaniach a stretnutiach je tiež nutné určiť, kto má najvyššie hierarchické postavenie a teda aj konečné slovo. V indickej spoločnosti dodnes prevláda patriarchálne usporiadanie, ktoré sa samozrejme premieta aj do vzťahov na pracovisku (24).

Ďalším kultúrnym aspektom, ktorý je v tomto prípade relevantný, je rozdiel v chápaní času. V Európe je kladený dôraz na dodržiavanie termínov a na jasne stanovený časový rámec akýchkoľvek činností, ktoré prebiehajú v spoločnosti. V Indii je koncept času a termínov oveľa voľnejší, pričom presnosť a dochvilnosť nie sú samozrejmosťou. Z tohto dôvodu sa pri obchodovaní s indickými partnermi odporúča

vyhradiť dostatočne veľkú časovú rezervu pre prípad, že pôvodný časový plán nebude dodržaný, čo samozrejme v mnohých prípadoch súvisí aj s navýšením rozpočtu (24). Okrem voľného chápania termínov existuje aj rozdiel v nasledovaní pravidiel. India má pomerne vysokú toleranciu voči neistote a funguje skôr na princípe spoločenských noriem a predpokladov ako na základe pravidiel a regulácií. Spolupráca s indickým obchodným partnerom môže byť teda spočiatku problematická, pretože indické laxné nasledovanie pravidiel môže byť v ostrom rozpore s prístupom klientskej firmy (23).

Posledným významným kultúrnym rozdielom je spôsob komunikácie. V Indii je zaužívaná komunikácia, pri ktorej je kladený dôraz na emócie, kontext a reč tela, pričom dôležitejší je celkový obraz ako jednotlivé detaily. Indovia sa často vyhýbajú priamemu otvorenému nesúhlasu a v prípade, že je nutné ho prejavíť, používajú nepriame frázy, ktorými ho skôr naznačujú než vyjadrujú (23).

3.3.2 Legislatívne faktory

V prípade využívania externého dodávateľa firemných procesov je nutné prihliadať na určité právne aspekty, ktoré môžu značne ovplyvniť úspešnosť takéhoto rozhodnutia. Ide predovšetkým o ochranu duševného vlastníctva firmy a jej know-how, ochranu citlivých údajov a súlad legislatívy krajiny pôvodu danej firmy s indickou legislatívou, ale aj o správnu formuláciu kontraktu s dodávateľom, alebo podmienky ukončenia spolupráce.

Duševný majetok firmy musí mať jasne stanoveného vlastníka ešte pred začatím spolupráce, a to najmä kvôli prerozdeľovaniu tohto majetku pri prípadnom ukončení spolupráce s dodávateľom. Určovanie ktorá časť procesov patrí pôvodnej firme a ktorá je už majetkom dodávateľa je veľmi zdĺhavý proces, ktorého časťou súčastou bývajú vyjednávania. Existuje niekoľko hlavných možností ako vyriešiť túto otázku:

- Zákazník vlastní všetky procesy know-how a dodávateľ ich používa na základe licencie
- Dodávateľ vlastní všetky procesy a know-how a zákazník má k nim prístup na základe licencie
- Rôzne časti duševného majetku sú rozdelené medzi zákazníka a dodávateľa na základe dohody a zmluvy

- Spoločné vlastníctvo majetku

Spoločné vlastníctvo je najzložitejší, ale zároveň aj najvyužívanejší typ usporiadania a rozdelenia duševného majetku firmy. Opiera sa o konkrétnu legislatívu a teda je jasne stanovené tretou stranou. Zároveň poskytuje určitú flexibilitu, pretože väčšinou platia rôzne pravidlá pre rôzne typy duševného majetku (25).

Otázky **zabezpečenia citlivých údajov** sú ďalšou problematikou, ktorej je nutné sa venovať. Môže totiž ísť o údaje, ktorých dôvernosť zabezpečuje postavenie firmy na trhu, alebo ktoré sa dokonca týkajú tretích strán, ako napríklad klientov, partnerov, alebo ďalších dodávateľov firmy. V prípade, že má k týmto údajom priamy alebo nepriamy prístup externý dodávateľ, je nutné ustanoviť protokol o zaobchádzaní s týmito údajmi a ich vlastníctve v zmluve, ktorou začne spolupráca s dodávateľom (25).

Ďalším aspektom, ktorý je nutné zvážiť, je **výber jurisdikcie**, ktorá bude použitá na konkrétnu spoluprácu a akékoľvek právne záležitosti, ktoré sa môžu počas jej trvania vyskytnúť. Keďže ide v tomto prípade o spoluprácu dvoch krajín, teda Indie, kde budú dané procesy prebiehať a Veľkej Británie, ktorá je sídlom firmy a zadávateľom tohto projektu, je potrebné vyriešiť dve základné otázky, a to ktorej z týchto krajín bude náležať výkon súdnej právomoci a zákony ktorej z nich budú formálne a pevne použité pri riešení prípadných sporov. Tradične zvyklo platiť pravidlo, že krajina, v ktorej daný spor alebo akékoľvek porušenie dohôd a procedúr nastalo, uplatňuje vlastnú legislatívu na jeho vyriešenie. V súčasnosti nie je toto riešenie efektívne, pretože vďaka informačným technológiám už nie sú podobné aktivity pevne viazané na jednu geografickú oblasť a čoraz viac sa využíva arbitráž pri riešení konfliktov (25). Indická legislatíva poskytuje výhodu voľného výberu jurisdikcie, ktorá bude v podobných prípadoch používaná, a to pomocou indického občianskeho zákonníka, ktorý povoľuje autoritu a vymožitelnosť zahraničného práva v Indii. Bežné indické súdy tiež akceptujú túto voľbu podnikateľského subjektu (26).

Poslednou dôležitou oblasťou je **možnosť legálneho ukončenia spolupráce** medzi klientom a dodávateľom. Najčastejšie dôvody pre ukončenie spolupráce sú strata licencie, strata kontroly nad dodávateľom, neschopnosť dodávať služby v požadovanom rozsahu, finančné problémy na strane dodávateľa, prekročenie podmienok týkajúcich sa majetku

klienta alebo zmena situácie, ktorá znamená, že outsourcing už nie je výhodnejšou a preferovanou alternatívou. Pri takomto ukončení, ktoré prišlo ad hoc a nie vypršaním zmluvy (, v ktorej by boli stanovené aj podmienky tohto ukončenia), je dôležité stanoviť práva a povinnosti zúčastnených strán. Id napríklad o vlastníctvo používaného majetku, čo už duševného, alebo fyzického, pričom v prípade že tento majetok patrí dodávateľovi, klient by mal mať možnosť ho odkúpiť. To isté pravidlo sa týka aj zamestnancov strany dodávateľa; v prípade, že disponujú špecifickými a nenahraditeľnými znalosťami týkajúcich sa daného procesu, klient by mal mať možnosť zamestnať ich vo svojej materskej firme, alebo dohodnúť ich presun k nového dodávateľovi (25).

Na základe vyššie uvedených príkladov je zrejmé, že hoci existujú legislatívne a právne hrozby pri voľbe externe dodávaných procesov. Zákon a spôsob uzatvárania zmlúv je však väčšinou na strane klienta, teda materskej firmy, takže má vo svojej moci si podmienky prispôbiť tak, aby sa tieto riziká nenaplnili.

3.3.3 Ekonomické faktory

Proces transformácie indickej ekonomiky sa začal v roku 1990 a zahŕňal v sebe predovšetkým dereguláciu priemyslu, privatizáciu štátnych podnikov a celkovú liberalizáciu zahraničného obchodu a investícií. Hoci je indická ekonomika stále zameraná predovšetkým na poľnohospodárstvo, v posledných rokoch zaznamenala rozvoj priemyslu, obchodu a najmä služieb. V roku 2014 sa tak stala jednou z najrýchlejšie rastúcich ekonomík sveta, čím predbehla aj Čínu a dnes je zaradená medzi novo industrializované krajiny a stala sa členom skupiny najväčších ekonomík sveta G20 a skupiny BRICS. Patrí medzi tri najväčšie ekonomiky sveta vzhľadom k svojej veľkosti a rastu hrubého domáceho produktu (27).

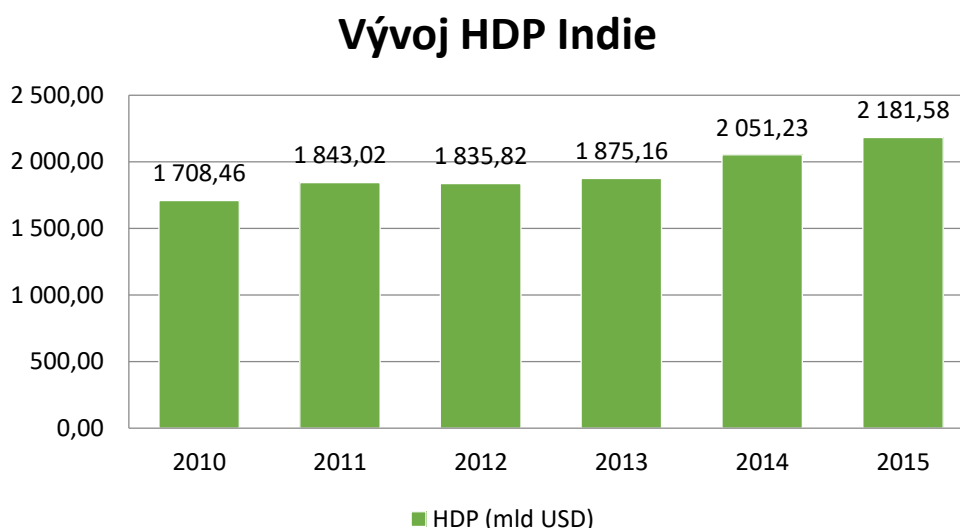
India je potravinovo sebestačná a až 68,4% indického exportu tvoria poľnohospodárske produkty (hlavne ryža, mäsové produkty, čaj, kaučuk, bavlna a cukrová trstina), palivá a banské produkty. Najväčší podiel indického obchodu však tvorí poskytovanie komerčných služieb, kam patria najmä informačné, telekomunikačné a finančné služby, čo svedčí o transformácii Indie ako svetovej ekonomiky (28).

Perspektíva ďalšieho rozvoja je vo všeobecnosti veľmi dobrá a to najmä vďaka veľkosti a zloženiu populácie, úsporám vlády, investičným príležitostiam a zvýšenej

integrácie vo svetovej ekonomike. Ekonomický rast však bude vyžadovať zlepšenie distribučného systému a infraštruktúry, vymožitelnosť duševného vlastníctva, rozšírenie možností vzdelávania pre všetky skupiny obyvateľstva a možností zamestnania v nepoľnohospodárskom sektore (28).

Hrubý domáci produkt

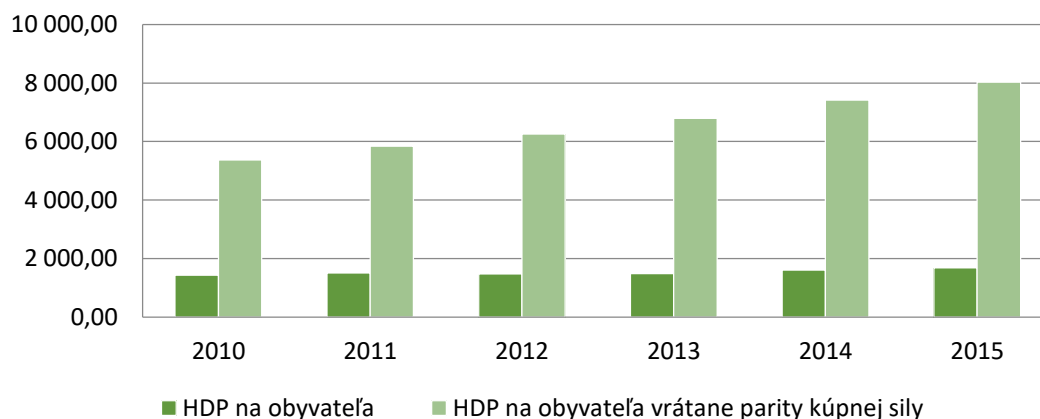
V roku 2015 dosiahol indický hrubý národný produkt svojho maxima vo výške 2181,58 miliárd dolárov a v súčasnosti predstavuje 3,35% svetovej ekonomiky. Tento ekonomický ukazovateľ má dlhodobu stúpajúcu tendenciu a pri porovnávaní súčasného štvrťročného hrubého domáceho produktu s hodnotami kvartálov predchádzajúceho roku, je možné pozorovať nárast až o 7%. Indická ekonomika napreduje oveľa rýchlejšie oproti odhadom, pretože očakávania rastu HDP sa pohybovali len vo výške 6,4%. Súčasný odhady však predpokladajú nárast v ďalších obdobiach až o 7,1% (29).



Graf 3: Vývoj HDP v Indie v rokoch 2010 až 2015 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 29)

Hoci má hrubý národný produkt Indie rastúcu tendenciu, čo svedčí o rozvoji ekonomiky, je nutné brať do úvahy aj veľkosť populácie v krajine. Výška na hrubého domáceho produktu na jedného obyvateľa Indie dosahuje 1688,36 amerických dolárov, teda len 14% svetového priemeru, čo svedčí o tom, že táto krajina patrí stále medzi rozvojové. Pri prepočte tohto ukazovateľa pomocou parity kúpnej sily, ktorá berie do úvahy aj kúpyschopnosť meny v danej ekonomike, a teda vyjadruje relatívne bohatstvo krajiny, ide o ekvivalent 8027,03 amerického dolára a 32% svetového priemeru (30).

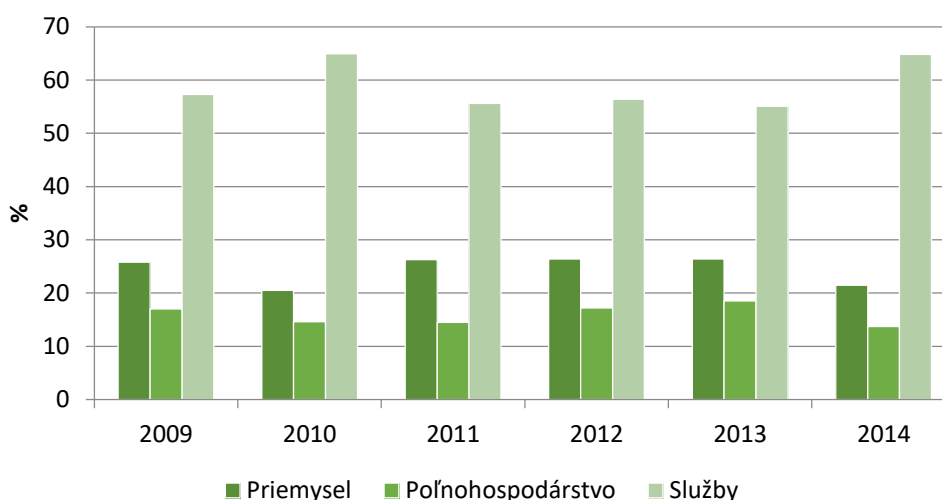
HDP Indie na obyvateľa a parita kúpnej sily



Graf 4: Porovnanie HDP Indie na obyvateľa s kalkuláciou parity kúpnej sily (Zdroj: vlastné spracovanie podľa 29 a 30)

Podiel rôznych sektorov ekonomiky na hrubom domácom produkte sa tiež v čase mení a hoci je India stále najmä poľnohospodárska ekonomika (resp. väčšina obyvateľstva je zamestnaná v poľnohospodárstve), sektor služieb je medziročne čoraz väčšou súčasťou ekonomiky. Ide o najrýchlejšie sa rozvíjajúci sektor, ktorý vytvára mnoho nových pracovných miest a v rokoch 2014 a 2015 tvoril vyše 70% hrubého domáceho produktu, a to aj vďaka zahraničným investíciám (24).

Podiel odvetví na HDP Indie



Graf 5: podiel jednotlivých odvetví na HDP Indie v rokoch 2009 až 2014 (Zdroj: vlastné spracovanie podľa 31)

Inflácia

Inflácia, teda znižovanie kúpyschopnosti meny, mala v Indii po prekonaní skoku rastu spotrebiteľských cien v roku 2012 o 7%, dlhodobo klesajúci trend s rekordným minimom 3,17% v januári roku 2017, pričom išlo o pokles o 2,6% oproti predchádzajúcemu roku. Medziročné porovnanie inflácie podľa indexu cien výrobcov ukazujú jej pokles v kategórii potravín a nápojov o 4,6% a v kategórii palív o 3,9% v roku 2015. Podľa indexu spotrebiteľských cien bol rovnako zaznamenaný pokles o 2,7% (31).

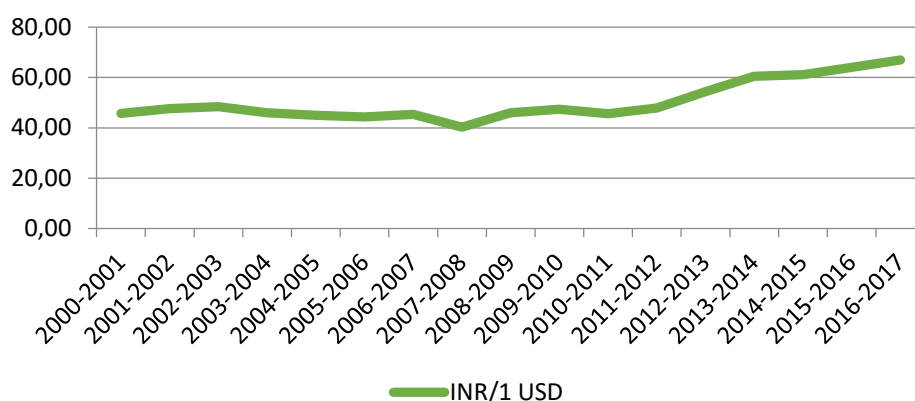
Napriek dlhodobého trendu poklesu miery inflácie je očakávané jej mierne zvyšovanie počas roku 2017 a v nasledujúcich obdobiach s prognózou dosiahnutia 4,8% v roku 2020 (32). Stále však ide o miernu infláciu, ktorá je v súlade s prirodzeným výkyvom ekonomiky, a teda nevyžaduje výrazný zásah štátu.

Menový kurz

Oficiálnou menou v Indii je Indická rupia, ktorá sa používa aj v niektorých častiach Nepálu, Bhutánu a v určitých prípadoch aj vo Veľkej Británii. Od roku 1993 je rupia plávajúcim menovým kurzom a jej hodnota je určená menovým trhom s príležitostnými intervenciami indickej centrálnej banky (31).

Jej vývoj súvisí z veľkej miery s vývojom HDP a je možné pozorovať určitú paralelu medzi tempom rastu hrubého domáceho produktu a apreciaciou alebo depreciaiou rupie. Rupia sa pohybovala počas rokov 2000 až 2010 okolo hodnoty 45 INR za 1 USD, čo bolo rovnako obdobie markantného nárastu indického hrubého domáceho produktu. V rokoch 2011 a 2012 bol tento rast spomalený, čo sa odrazilo aj na hodnote rupie, ktorá v roku 2012 depreciovala až na 60 INR za 1 USD. Trend depreciaie rupie v súčasnosti pokračuje a v novembri roku 2016 bol zaznamenaný úplný rekord vo výške 68 INR za 1 USD (31).

Vývoj kurzu indickej rupie voči americkému doláru



Graf 6: Vývoj rupie voči americkému doláru (Zdroj: vlastné spracovanie podľa 31 a 33)

Mzdová politika

Primárna a najčastejšia motivácia pri presúvaní firemných procesov do iných častí sveta sú samozrejme mzdové náklady na pracovnú silu. Hoci prvá vlna outsourcingu prebehla do oblasti strednej a východnej Európy práve z tohto dôvodu, pri porovnaní hodinových nákladov práce v treťom kvartáli roku 2016 s hodnotami tretieho kvartálu predchádzajúceho roku, je možné pozorovať nárast až o 1,9% v členských krajinách Európskej únie. V druhom kvartáli roku 2016 boli hodinové náklady práce vyššie o 1,4% ako v druhom kvartáli roku 2015. Na základe dát, ktoré má k dispozícii Eurostat je teda zjavné, že dochádza ku kontinuálnemu zvyšovaniu priemerných hodinových nákladov na pracovnú silu a tento ukazovateľ vzrástol medziročne najviac v práve krajinách strednej Európy, Pobaltia a balkánskych štátov (34). V prípade Českej republiky ide v treťom kvartáli roku 2016 o nárast až o 9% v porovnaní s minulým rokom.

Ak boli v minulosti krajiny strednej a juhovýchodnej Európy považované za výhodné vzhľadom k outsourcingu firemných procesov firmami západnej Európy, trend zvyšovania priemerných miezd a ostatných nákladov na prácu túto tendenciu mení. Aj to je dôvod, pre ktorý sú pre tento účel populárne krajiny južnej a juhovýchodnej Ázie.

Ako dôsledok tohto trendu je možné pozorovať rast indickej ekonomiky, s čím prirodzene súvisí aj rast priemerných miezd. V roku 2011 bola priemerná denná mzda

230,25 INR (3,52 USD), čo do roku 2014 vzrástlo na 272,19 INR (4,16 USD) (35). Ešte vyšší nárast priemerných miezd je možné sledovať u skupiny obyvateľstva, ktorá disponuje odbornými znalosťami a schopnosťami, pričom práve táto časť populácie sa podieľa na tom odvetví indickej ekonomiky, ktorá sa zaoberá externým poskytovaním procesov.

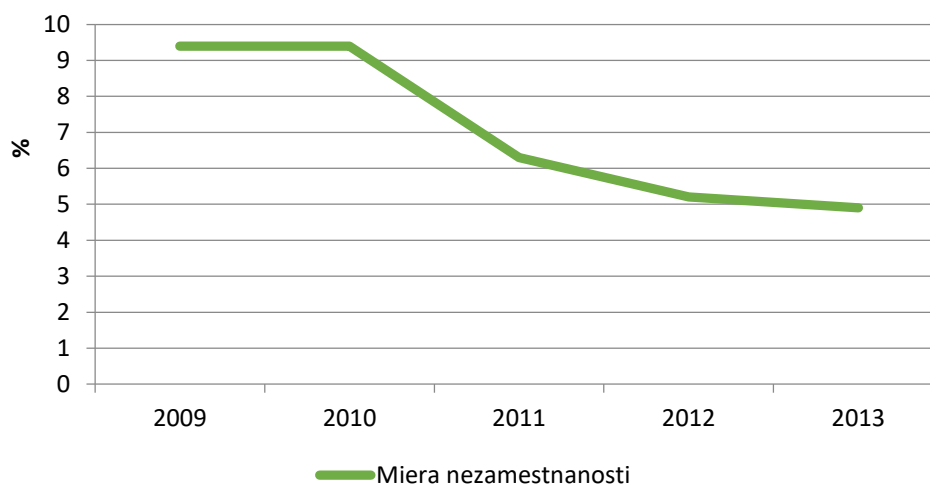
V prípade konkrétneho sektora externého poskytovania firemných procesov je zjavný konštantný rast priemerných platov. V tomto sektore je samozrejme kľúčová pozícia, skúsenosti a vzdelanie, seniorita, ale aj náklady na prevádzku firmy a zamestnávanie pracovnej sily v danom regióne alebo meste; platí však, že firmy, ktoré poskytujú finančné služby, alebo služby spojené s informačnými technológiami a spracovaním dát, patria medzi vyhľadávaných zamestnávateľov práve s ohľadom na platové podmienky.

Nezamestnanosť

Od osamostatnenia Indie od Britského impéria nemala krajina výrazné problémy s nezamestnanosťou a fungovala na základe päťročných plánov, ktoré predpokladali rast indickej ekonomiky a operovali predovšetkým s odvetviami náročnými na ľudskú prácu. Ekonomika však rástla pomalšie ako veľkosť populácie a nezamestnanosť v krajine vzrástla podľa odhadov až dvojnásobne. Indická vláda preto začala realizovať programy na podporu zamestnanosti a zníženie chodby v štáte, čo pomohlo výrazne zlepšiť situáciu (37).

V súčasnosti prevláda trend prudkého klesania miery nezamestnanosti z 9,4% v roku 2009 na 5,6% v roku 2012 a hoci je miera nezamestnanosti nižšia ako u západných rozvinutých krajín, ide stále o veľmi veľké absolútne množstvo nezamestnaných ľudí. Z demografického hľadiska nastávajú zmeny najmä v zamestnanosti žien z mestských oblastí, pretože miera nezamestnanosti práve tejto skupiny obyvateľstva klesá (37).

Vývoj miery nezamestnanosti



Graf 7: vývoj miery nezamestnanosti (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 36)

3.3.4 Politické faktory

Politický systém

India je dnes federálnou parlamentnou demokraciou, ktorá sa skladá z 29 štátov a 7 teritoriálnych území. Republika je riadená na základe duálneho politického systému, ktorý sa skladá jednak zo štátnej centrálnej autority a z autorít jednotlivých štátov. Podľa ústavy je centrálna moc nadradená mociam okolitých štátov Indie, ktoré s ňou musia byť v súlade.

Na základe ústavy je hlavou indického štátu prezident, ktorý je zároveň aj vrchný veliteľ indických ozbrojených síl. Je volený nepriamo na obdobie piatich rokov a ide predovšetkým o reprezentatívnu funkciu, ktorej vznik a poslanie bolo pôvodne inšpirované britskou monarchiou. Na čele vlády je premiér, alebo ministerský predseda, ktorý je menovaný prezidentom na základe väčšinového podielu hlasov pre jeho stranu v nepriamych voľbách. Vláda a **výkonná moc** je sústredná v orgáne s názvom Rada ministrov, ktorej členovia sú menovaní prezidentom na základe odporúčenia ministerským predsedom. Všetci ministri musia byť zároveň aj členmi parlamentu, alebo sa nimi stať do šiestich mesiacov od ich menovania na post ministra (38).

Legislatívna moc patrí indickému dvojkomorovému parlamentu, ktorý sa skladá z hornej snemovne (Rada štátov - Rajya Sabha), ktorá je zložená z odborníkom na rôzne

oblasti a z členov reprezentujúcich jednotlivé štáty a dolnej snemovne (Rada ľudu – Lok Sabha), ktorá reprezentuje ľud z rôznych štátov Indie, teritoriálnych oblastí a anglo-indickej komunity. Tieto dve snemovne zdieľajú zákonodarnú moc, a to rovnakým dielom, okrem otázok týkajúcich sa prerozdelenia financií v štáte, kde má väčšie právomoci dolná snemovňa (38). Okrem toho fungujú v Indii aj vlády jednotlivých štátov, vďaka ktorým má štát formu únie. Každá štátna vláda má dve súčasti, a to Zákonodarnú radu a Zákonodarné zhromaždenie, ktorého členovia sú volení priamo na obdobie piatich rokov (38).

Hoci indický politický systém v mnohých ohľadoch pripomína európske a severoamerické štátne útvary, má svoje vlastné špecifiká, kvôli ktorým je známy ako rizikový. Ide predovšetkým o masívne rozšírenie korupčných praktík, proti ktorým sa snažia bojovať rôzne občianske združenia prostredníctvom legislatívy z roku 2005, ktorá má podporovať transparentnosť vo verejných inštitúciách (38).

Ďalším potenciálnym problémom je nerovnomerný stupeň rozvoja jednotlivých štátov a oblastí Indie, stála prítomnosť kastového spoločenského systému, ktorý bráni tomuto rozvoju a fakt, že Indovia dokážu prejavovať svoj nesúhlas so súčasnou politickou scénou štrajkami a verejnými nepokojmi. India má v súčasnosti otvorený konflikt s Pakistanom a Čínou najmä kvôli polohe štátnych hraníc a okolitých oblastí. Existuje teda pravdepodobnosť, že tento konflikt sa vystupňuje (39).

Napriek spomínaným rizikám je India považovaná za relatívne stabilnú demokraciu, pretože aj v obdobiach striedania vlád bola zachovaná kontinuita väčšiny zákonov a pravidiel. V krajine sa tiež začínajú tvoriť protikorupčné opatrenia, čo svedčí o ďalšom rozvoji tohto štátu v právnej oblasti.

Daňový systém

Indický daňový systém je ako vo väčšine krajín rozdelený na priame a nepriame dane. Medzi nepriame dane patrí (31):

- Daň z pridanej hodnoty – od roku 2004 platí na území Indie jednotná sadzba, a to s výnimkou ôsmich štátov, preto sa výška dane z pridanej hodnoty pohybuje v rozmedzí 4 až 12%

- Centrálna predajná daň – používa sa pri obchode s tovarom v rámci Indie medzi jej štátmi.
- Štátna predajná daň – je používaná na zdanenie obchodov v rámci jedného štátu
- Spotrebná daň – je uvalená na tovar vo výrobe vo výške 16% plus dodatok 2% ako vzdelávacia daň
- Colný zákon – upravuje export a import tovaru a aj tu je platný dodatok 2% ako vzdelávacia daň
- Antidumpingové clo – jej výška je flexibilná v závislosti od komodity a má chrániť domácu produkciu
- Daň zo služieb – aplikovaná vo výške 12% na 99 druhov služieb definovaných zákonom

Priamymi daňami sú (31):

- Daň z príjmu – podliehajú jej domáce fyzické a právnické osoby, ale aj fyzické osoby žijúce v zahraničí (Not Resident Indians)
- Zdanenie spoločností – rozlišuje sa podľa toho, či je spoločnosť registrovaná v Indii, alebo v zahraničí. V prípade domácej firmy je tento typ dane nižší, a preto mnohé firmy preferujú registráciu v Indii

Podpora podnikania a obchodu

Podmienky obchodovania s Indiou a jej zahraničný obchod sú riadené pomocou listiny Zahranično-obchodná politika Indie (Foreign Trade Policy) a príručky postupov (Handbook of Procedures), ktorú vydáva indické Ministerstvo priemyslu a obchodu na obdobie piatich rokov.

V krajine existuje viacero proexportných programov, za ktoré je zodpovedná Indická exportno-importná banka (Export-Import Bank of India) spolu s inými finančnými inštitúciami a bankami. Patria medzi ne centrálna banka Indie (Reserve Bank of India), štátna banka a pridružené banky jednotlivých štátov, domáce komerčné banky a zahraničné komerčné banky (31).

3.3.5 Technologické faktory

Rozvoj v oblasti informačných technológií je primárnym dôvodom, ktorý umožnil využívať výhody ázijského trhu pre externé poskytovanie firemných procesov. Od konca 80. rokov, kedy začala byť India využívaná práve na tieto účely aj vďaka jej sociálnym a legislatívnym faktorom, začali domáci aj zahraniční investori budovať silnú technologickú infraštruktúru.

V súčasnosti už India nepatrí medzi krajiny, ktoré sú z tohto hľadiska najrozvinutejšie, ale stále je jej stupeň technologického rozvoja viac než dostatočný pre poskytovanie tých procesov, ktoré sa netýkajú priamo informačných a telekomunikačných technológií, ale oblastí, akými sú napríklad financie, alebo zákaznícka podpora. Ide teda predovšetkým o tie procesy, ktoré technológie umožňujú poskytovať aj vzdialene (40).

Najčastejším dôvodom pre využitie externého poskytovania firemných procesov je snaha o redukciu nákladov. Tieto náklady sú väčšinou spomínané najmä ako náklady na pracovnú silu, ale veľkú rolu v nich zohrávajú aj práve technológie. Na začiatku spolupráce má dodávateľ právo pozmeniť a prispôbiť klientovu informačnú štruktúru svojim procesom, čo znamená, že ju väčšinou zjednoduší a sprehládni, a tým pádom zníži náklady na jej prevádzkovanie, rovnako ako počet zamestnancov na jej používanie a spravovanie (41).

Ďalším dôležitým aspektom technológií je ich súvis s kvalitou, ktorá je poskytovaná pri outsourcingu firemných procesov. Vďaka technológiám je možné používať vopred pripravené šablóny, ktoré v sebe obsahujú know-how najlepších praktík pri riadení a realizácii procesov a je možné ich s malými úpravami použiť na zadanie od viacerých klientov (41). Okrem toho majú veľkú rolu pri bezproblémovom transfere dát, procesov a znalostí a tiež pri aktualizovaní dokumentácie. Technológie teda môžu inovovať, automatizovať a štandardizovať procesy, čo pomáha skrátiť prechodné fázy pri zahájení outsourcingu a priblížiť tak fázu, kedy obidve zo zúčastnených strán získavajú výhody tohto usporiadania a kedy dosahuje kvalita dodávaných služieb požadovanú výšku (41).

3.4 Porterov model 5 síl

Indická ekonomika je v súčasnosti na vzostupe, a to najmä vďaka rozvoju informačných technológií a služieb, ktoré môžu byť vďaka nim poskytované. Do tejto skupiny spadá aj externé poskytovanie firemných služieb (Business Processes Outsourcing), ktoré dnes tvorí veľkú časť indického HDP. V roku 2015 bola hodnota indického outsourcingového priemyslu odhadovaná na 120 až 180 miliónov amerických dolárov a počet ľudí, ktorých zamestnáva až na 2,5 milióna (42). Dôvodom pre takéto veľké rozšírenie outsourcingových firiem v Indii je prevažne vyhovujúca legislatíva, veľké množstvo vzdelaných ľudí a rast príbuzných odvetví.

Indický outsourcingový priemysel sa delí na tri základné druhy:

- Softwarové služby
- Služby v oblasti informačných technológií
- Externé poskytovanie firemných procesov

V prípade navrhovaného projektu ide o tretí z uvedených druhov a ide o služby, ktoré sú poskytované prostredníctvom softwaru ako prostriedku produkcie a pomocou internetu ako prostriedku prenosu. Tieto služby majú niekoľko základných kategórií:

- Zákaznícka podpora
- Finančné a účtovné služby
- Podpora ľudských zdrojov
- Služby spojené s výskumom a duševným vlastníctvom
- Ostatné (42)

3.4.1 *Hrozba vstupu nových konkurentov na trh*

Pri vstupe na trh outsourcingovania procesov novým dodávateľom, je rozhodujúcim faktorom konkrétny typ služieb, ktorý bude poskytovaný. Pri službách súvisiacich priamo s informačnými technológiami a telekomunikáciami je potrebný pomerne veľký kapitál. Pri poskytovaní firemných služieb zameraný na financie, ako je tomu v tomto prípade, kapitálová náročnosť nie je až taká vysoká, pretože firma nemusí disponovať najmodernejšou informačnou infraštruktúrou (42).

Ďalším faktorom je počet firiem, ktoré sa pohybujú na tomto trhu. Keďže ide o zrelý trh, prebehla na ňom stabilizácia a existuje niekoľko hlavných firiem, ktoré majú vedúce postavenie. Je možné sa na tento trh dostať aj napriek tomu, ale je nutné mať konkurenčnú výhodu, ktorou môže byť v tomto prípade jedine diferenciácia ponúkaných riešení (42).

3.4.2 Rivalita medzi súčasnými konkurentmi

Hoci je India stále najvyhľadávanejším trhom pre outsourcing, existujú aj iné trhy, ktoré majú oproti nej určité konkurenčné výhody. Dôležitým konkurentom je Čína, a to najmä kvôli množstvu pracovnej sily a možnosti budovať rozvinutú informačnú infraštruktúru. Na rozdiel od Indie však zaostáva vo vzdelanosti potenciálnych pracovníkov v tejto oblasti a v ich znalosti anglického jazyka (43).

Ďalším podstatným konkurenčným trhom sú Filipíny. Angličtina tamojšieho obyvateľstva je ešte na vyššej úrovni ako v Indii a navyše veľká časť populácie ovláda aj Španielčinu, čo je prítiažlivé pre firmy, ktoré podnikajú v španielsky hovoriacich trhoch. Indický trh sa na rozdiel od filipínskeho stáva čoraz drahším, pretože s rastom HDP rastú aj priemerné mzdy ľudí pracujúcich v odvetví externého poskytovania služieb, čím India postupne stráca hlavný motivačný faktor presunúť firemné procesy práve sem. Filipínska vláda navyše ponúka zahraničným firmám daňové úľavy, zatiaľ čo indická ich postupne začína rušiť (43).

Posledným významným konkurentom z globálneho hľadiska je Mexiko, ktoré je síce vyhľadávané na poskytovanie predovšetkým jednoduchších úloh, ktoré nevyžadujú kvalifikáciu, ale jeho geografická blízkosť k USA a schopnosť prispôbiť sa americkým reguláciám je veľkou konkurenčnou výhodou (43).

3.4.3 Hrozba substitútov

Priamym a najpravdepodobnejším substitútom pre externú realizáciu firemných procesov je ich automatizácia pomocou zapojenia softwaru a internetových aplikácií. Takýmto spôsobom je možné nahradiť ľudskú prácu nielen pôvodnej materskej firmy, ale aj externých dodávateľov. Táto hrozba je s rastúcim technologickým pokrokom veľmi vysoká, a preto je pre poskytovateľov týchto služieb dôležité, aby bola ich cena nižšia, ako cena za konkrétny software, ktorý by bol v danej situácii použitý. Cena a náklady na

zavedenie a spravovanie takéhoto softwaru môže byť jednorázovo vyššia ako cena za využívanie služieb externého dodávateľa, ale z dlhodobého hľadiska môže ísť v mnohých prípadoch o ušetrenie nákladov a času. Existuje preto tlak na outsourcingové spoločnosti, aby jednak udržiavali svoje ceny nízke, ale aby okrem toho poskytovali aj pridanú hodnotu, ktorú software poskytnúť nedokáže. Môže ísť napríklad optimalizáciu procesov alebo o kontakt s klientmi svojho zákazníka.

Ďalším potenciálnym substitútom je opačný trend presúvania procesov späť do firmy zákazníka, čo súvisí s rastom nákladov, poklesom kvality služieb, ale najmä s možnosťou automatizácie. Tento scenár znamená, že klient aj naďalej využíva výhody indického trhu (predovšetkým legislatívne a sociálne), ale prostredníctvom vlastnej podnikateľskej entity založenej v tomto prostredí za účelom poskytovania služieb len pre svoju materskú spoločnosť. Veľmi častým javom je prezamestnávanie odborníkov z dodávateľovej firmy do novootvorenej dcérskej spoločnosti, čo zabezpečí konštantnú kvalitu ľudských zdrojov (44). Tento trend je dôsledkom zretia trhu externého poskytovania služieb a nárastu objemu týchto služieb, kvôli ktorému je pre spoločnosti významné mať nad nimi úplnú kontrolu. Opätovný insourcing služieb je však zatiaľ doménou firiem pracujúcich hlavne s informačnými technológiami, takže v prípade spolupráce firmy Dixons Carphone s indickým dodávateľom v oblasti finančných služieb ide stále o najvýhodnejšie riešenie (44).

3.4.4 *Vyjednávacia sila dodávateľov*

Napriek tomu, že dodávatelia disponujú potrebnou kvalifikovanou pracovnou silou, informačnou a technologickou infraštruktúrou a prípadnými skúsenosťami s podobnými zadaniami a klientmi, ich vyjednávacia sila je pomerne nízka. Dôvodom je fakt, že v len Indii existuje veľké množstvo spoločností tohto typu a India nie je ani zďaleka jediný trh, ktorý sa špecializuje na tento typ činností. Znamená to, že klient si môže vybrať dodávateľa podľa toho aké podmienky mu ponúkne. Na strane klienta stojí aj indická legislatíva, ktorá mu umožňuje nastaviť si vlastné pravidlá.

3.4.5 *Vyjednávacia sila odberateľov*

Ako už bolo spomenuté vyššie, odberatelia, teda klienti, majú k dispozícii pomerne veľké množstvo alternatív pri výbere dodávateľa a rovnako je na ich strane aj indická legislatíva.

Majú preto pomerne veľkú vyjednávaciu silu pri nadväzovaní spolupráce s externým dodávateľom služieb.

3.5 SWOT analýza

Silné stránky

- Spoločnosť Dixons Carphone má skúsenosti s presúvaním časti svojich firemných procesov do inej geografickej oblasti z predošlého presunu procesov do Českej republiky, kedy založila centrum zdieľaných služieb v Brne. Bude teda môcť využiť poznatky z tohto projektu pri implementácii outsourcingu v Indii. Navyše časť spoločnosti, ktorá pred tým tvorila samostatnú podnikateľskú jednotku Carphone Warehouse má skúsenosti s prijímaním servisu a podporných procesov z Indie.
- Indický trh ponúka stabilné prostredie pre podnikanie vzhľadom k politickej situácii v krajine. indická legislatíva je tiež naklonená zahraničným investorom a povoľuje im implementovať na svoje kontrakty zákony domovskej krajiny.
- India má k dispozícii veľké množstvo ľudských zdrojov, ktorých gramotnosť, vzdelanosť a skúsenosti v relevantných profesionálnych odboroch rastie.
- Indické outsourcingové spoločnosti dokážu poskytovať služby na mieru potrebám ich klientov.
- Mzdové a prevádzkové náklady sú stále oveľa nižšie ako v Európe, čo je veľká motivácia pre západné firmy, akou je Carphone Warehouse, aby využili stabilné prostredie a vzdelané ľudské zdroje pre realizáciu svojich procesov pri znížení svojho nákladového zaťaženia.

Slabé stránky

- Napriek neustálemu rozvoju a zlepšovaniu životnej úrovne v Indii, dopravná a telekomunikačná infraštruktúra je stále nedokonalá.
- Vzhľadom ku koncentrácii outsourcingových spoločností vo veľkých mestách je častá fluktuácia zamestnancov medzi týmito firmami, ktorí si odnášajú know-how a informácie o klientských firmách. Okrem toho je tu nepomer medzi počtom administratívnych pracovníkov a počtom skúsených manažérov.

- Ako najväčší problém verejného sektora sa uvádza korupcia, ktorá je v Indii extrémne rozšírená aj napriek snahám občianskych združení o jej eliminovanie.
- Kultúrne rozdiely a odlišný typ komunikácie a zvyklostí môže spôsobovať problémy pri jednaní s indickými partnermi, transfere procesov, školení a ich následnej realizácii.

Príležitosti

- Rozširovanie priemyslu outsourcingu procesov v Indii viedlo k jeho zlepšovaniu, čo má za následok vzdelávanie a školenie ľudských zdrojov a zdokonaľovanie používaných procedúr a systémov. Predstavuje to teda príležitosť pre ďalší rozvoj a väčšie možnosti v tomto odbore.

Hrozby

- Rozmach nových typov priemyslu v Indii spôsobil rast tamojšej ekonomiky a s tým spojený nárast priemerných miezd. V prípade, že tento trend zotrvá, indické outsourcingové spoločnosti nebudú poskytovať výrazne lacnejšiu realizáciu procesov v porovnaní s domácimi krajinami firiem a je možné, že táto zmena nastane aj počas trvania aktuálnych kontraktov so súčasnými klientmi.
- Po presune procesov do Indie môže nad nimi materská spoločnosť stratiť eminentnú kontrolu.
- Počas presunu procesov dôjde k zdieľaniu interných a klientskych údajov s dodávateľom procesov, čo môže predstavovať riziko.
- Rozvoj technológií môže priniesť možnosť automatizácie jednoduchších firemných procesov a systém offshorového outsourcingu sa stane zastaralým.
- Objavuje sa väčšia konkurencia v podobe iných rozvojových trhov a nových typov centier poskytujúcich externú realizáciu procesov.

3.6 Zhodnotenie analýzy súčasného stavu

Strategické rozhodnutie firmy vytesniť časť procesov a presunúť do pôsobnosti externého dodávateľa v Indii je vysvetlené a podporené analýzou, ktorá dokazuje výhody plynúce z tohto usporiadania, ale zároveň upozorňuje na potenciálne riziká.

Dôležitým interným aspektom, ktorý zapríčinil vznik tejto myšlienky, bola zmena charakteru procesov, ktoré sa doposiaľ odohrávali v SSC v Brne, odkedy získalo titul Center of Excellence. Ak sa má toto centrum sústrediť na komplexné úlohy a jazykovo a odborne náročné procesy, je nevyhnutné vytvoriť kapacitu na túto zmenu tým, že sa tu prestanú odohrávať jednoduché procesy transakčného charakteru. Tento cieľ je dosahovaný práve presunutím týchto procesov do externého prostredia, čo je metóda, ktorá jednak zabezpečí, že firemné procesy budú aj naďalej vykonávané profesionálne, ale zároveň uvoľní zdroje v pôvodom mieste ich výkonu. Ďalšou výhodou tohto usporiadania je potenciálne zníženie nákladov na ľudské zdroje a infraštruktúru. Ako bolo spomenuté vyššie, spoločnosť Dixons Retail sa v roku 2014 zlúčila s príbuznou spoločnosťou Carphone Warehouse, ktorá v minulosti využila služby outsourcingových spoločností v Indii a keďže ďalším strategickým cieľom bola konsolidácia interných procesov a firemných kultúr oboch spoločností, logickou voľbou pre výber externého dodávateľa procesov boli práve indické firmy.

Indický trh outsourcingových spoločností predstavuje ideálnu cieľovú destináciu pre presun procesov skupiny Dixons Carphone. Nespornou výhodou je veľké množstvo takýchto spoločností, čo znamená, že klienti majú veľkú vyjednávaciu silu, a teda možnosť vybrať si toho dodávateľa, ktorý im ponúkne najvýhodnejšie podmienky. S týmto faktorom súvisí aj charakter indickej legislatívy, pretože stojí jednoznačne na strane investora a zabezpečuje, že jeho požiadavky budú zakotvené v zmluvách a jeho práva ostanú neporušené. Ďalšou výhodou extenzívneho rozšírenia firiem poskytujúcich vyššie spomenuté služby je, že India má k dispozícii veľké množstvo vzdelaných ľudí a neustále sa zlepšujúcu informačnú infraštruktúru, čo zabezpečuje, že klient môže jednoducho zadať svoje požiadavky a poskytovateľ služieb je schopný ich rýchlo vyhodnotiť a prispôbiť sa im. Ekonomický rast Indie tiež zabezpečuje zvyšovanie životnej úrovne indických mestských aglomerácií, čo je ďalším atraktívnym aspektom pre západných investorov. Aspektom, ktorý je tiež veľmi príťažlivý pre firmy, ktoré zamýšľajú aplikovať vo svojej firme offshorový outsourcing je aj relatívne nízka cena ľudských zdrojov v ázijských krajinách. Eliminovať tento typ nákladov síce nie je primárnym cieľom projektu outsourcovať procesy SSC v Brne, ale je to nesporne jeho veľká výhoda.

Samozrejme, aj v tomto prípade sú prítomné určité riziká, s ktorými je nutné počas projektu a pri nastavovaní podmienok spolupráce počítať. Vo všeobecnosti môže byť pri outsourcingu problematická tematika zdieľania interných údajov a procedúr s potenciálnym dodávateľom a nastavenie vhodného rozhrania medzi klientom a poskytovateľom služieb. Našťastie tomuto typu rizík je možné predchádzať pomocou zmlúv a dohôd. Nevýhody indického trhu poskytovania služieb spočívajú predovšetkým v súčasne pozitívnom aspekte, ktorým je rast tamojšej ekonomiky. Hoci je tento faktor prevažne pozitívny, ako už bolo spomenuté vyššie, súvisí s ním aj plošný rast platov a nákladov na ľudské zdroje, čo môže z dlhodobého hľadiska spôsobovať riziko „predraženia“ outsourcovaných služieb. Ďalšou len potenciálnou nevýhodou sú kultúrne rozdiely, ktoré môžu spôsobovať iné reakcie na stresové situácie, odlišnú pracovnú morálku a iný prístup k riešeniu problémov, ako by mohlo byť žiaduce zo strany klienta.

Pri celkovom zhodnotení účelu projektu, jeho možných prínosov a výhod, rovnako ako nevýhod a rizík je záverom, že jeho realizácia je žiaduca a že má veľký potenciál pre úspešnosť a naplnenie jeho primárneho cieľa.

4 Návrh riešenia a prínos návrhu riešenia

Na základe analýzy, ktorá bola prezentovaná v predchádzajúcej časti, je možné potvrdiť uskutočniteľnosť a vhodnosť projektu tak, ako bol definovaný strategickým rozhodnutím firmy outsourcovať časť interných procesov z SSC v Brne do Indie.

Táto kapitola práce bude preto obsahovať identifikačnú listinu a logický rámec projektu, popis zainteresovaných strán, rozklad projektu na jednotlivé činnosti, časovú analýzu projektu a analýzu rizík, ktoré sa s ním spájajú.

4.1 Charakteristika projektu

Spoločnosť sa rozhodla pre zrušenie centrálného oddelenia financií a oddelenia financií pre britský a írsky trh v pobočke skupiny Dixons Carphone v Brne a pre presun tridsiatich rolí, ktoré na týchto oddeleniach prebiehali do kompetencie externého dodávateľa finančných a administratívnych služieb v Indii.

Spúšťačom tohto projektu je rozhodnutie o plánovanom outsourcingu procesov a v jeho rozsahu bude:

- vstupná analýza procesov a ich podrobná dokumentácia
- analýza procesov s cieľom špecifikácie požiadaviek na dodávateľa vzhľadom k vybraným procesom
- výber konkrétneho dodávateľa služieb
- určenie podmienok spolupráce a uzatvorenie zmluvy
- časové plánovanie presunu a určenie jeho vecnej náplne
- kontrola plnenia plánu presunu

Projekt bude uzatvorený kontrolou priebehu prechodu určených procesov a ich definitívnym predaním dodávateľovi. Po ukončení projektu už nebudú žiadne z dotknutých procesov prebiehať v SSC v Brne a vzniknuté finančné a ľudské zdroje budú použité na implementáciu komplexných procesov v súlade s požiadavkami pracoviska typu Center of Excellence.

4.1.1 *Kritériá výberu dodávateľa*

Ak má byť spolupráca s externým dodávateľom a celkový výsledok projektu úspešný, pri jeho výbere je nutné nasledovať určité kritériá:

- Spoločnosť dodávateľa **sídlí v Indii**. Toto kritérium vychádza zo strategického rozhodnutia vedenia spoločnosti, a to jednak kvôli socioekonomickým aspektom indického trhu a rovnako kvôli skúsenostiam spoločnosti s týmto trhom.
- Dodávateľ je zameraný na **poskytovanie firemných procesov (BPO)**, a to ich finančnú časť, ako je správa financií, účtovníctvo, logistika a zákaznícka podpora, pričom má v tejto oblasti skúsenosti z predchádzajúcich, alebo prebiehajúcich spoluprác.
- Dodávateľská spoločnosť je zameraná na **kvalitu poskytovaných služieb** a jej manažment dokáže vďaka svojim skúsenostiam pomôcť zabezpečiť **plynulý prechod** vybraných procesov. Toto kritérium predpokladá, že vybraný dodávateľ je už etablovaný poskytovateľ služieb.
- Dodávateľská firma je **finančne stabilná**.
- Personál dodávateľskej firmy je **kvalifikovaný** v oblasti vybraných procesov a bez výnimky ovláda **anglický jazyk**.
- **Spojenie a komunikácia** s dodávateľom je bezproblémová.
- Dodávateľ disponuje **technickým vybavením**, ktoré je dostatočné pre realizáciu vybraných procesov.
- Dodávateľ bude poskytovať svoje služby za také ceny, pri ktorých je outsourcingové riešenie pre klienta **finančne výhodné**.
- **Podmienky kontraktu** s dodávateľom je možné nastaviť tak, aby boli **flexibilné** a aby ich klient mohol pozmeniť, alebo ukončiť spoluprácu.
- V zmluve s dodávateľom je možné jednoznačne definovať **podmienky ochrany údajov**.

4.2 **Zainteresované strany**

Strany, ktoré sú zainteresované v tomto projekte sú rozdelené na primárne a sekundárne skupiny. Primárne skupiny majú priamy vplyv na plánovanie a realizáciu projektu a rovnako budú bezprostrednými užívateľmi jeho výstupov. Patrí sem

manažment obidvoch strán, teda spoločnosti Dixons Carphone a dodávateľskej spoločnosti.

Hlavný záujem manažmentu spoločnosti Dixons Carphone spočíva v naplnení strategických cieľov, ktorými sú v tomto prípade transformovať SSC v Brne na Centre of Excellence a zavŕšiť proces zjednocovania firmy zloženej z dvoch pôvodne samostatných spoločností.

Keďže dodávateľská spoločnosť má ako svoju hlavnú podnikateľskú činnosť poskytovanie finančných, informačných a administratívnych služieb, jej hlavným záujmom je maximalizovať zisk z tejto činnosti prostredníctvom naplnenia podmienok zmluvy a umožnenie presunu určených procesov na svoje pracovisko.

Ďalšou dôležitou skupinou, ktorá je primárne zainteresovaná do tohto projektu je samozrejme projektový tím, ktorého úlohou je plánovanie, koordinácia a kontrola priebehu a výstupov projektu. Hlavným záujmom projektového tímu vzhľadom k tomuto projektu je zabezpečenie vhodných podmienok pre úspešný presun procesov k dodávateľovi, koordinácia ostatných primárne zainteresovaných strán a nakoniec definitívne uzavretie tohto projektu vzhľadom k stanovenému rozsahu, rozpočtu a v plánovanom termíne.

Pracovníci obidvoch zúčastnených spoločností patria rovnako do primárne zainteresovaných skupín. Pracovníci, ktorí patria do spoločnosti Dixons Carphone majú za úlohu predávať svoje znalosti daných procesov tímom z dodávateľskej spoločnosti a prispieť tak k plynulému a kompletnému transferu procedúr. Hlavný záujem pracovníkov dodávateľskej spoločnosti je podstúpiť intenzívne školenie a prípravu na výkon týchto činností po definitívnom ukončení prechodu, kedy budú už len v ich kompetencii s minimálnou podporou z SSC Brno.

Ako sekundárne zainteresované strany sú uvedení obchodní partneri, koncoví zákazníci a ďalšie tímy spoločnosti Dixons Carphone. Ich záujmom je prijímať služby na rovnako vysokej (alebo vyššej) úrovni, ako pred prechodom, a to hlavne z dôvodu, že pracovníci, ktorí im tieto služby pôvodne poskytovali, na to nebudú mať počas prechodnej fázy rovnakú kapacitu a môže teda dôjsť k zmenám v kvalite týchto služieb.

Skupina	Záujmy	Vplyv na projekt (vysoký/nízky)	Priorita (1 - 5)
Primárne zainteresované skupiny			
Manažment spoločnosti Dixons Carphone	Transformácia SSC Brno na Center of Excellence	V	3
Projektový tím	Zabezpečenie podmienok pre úspešné prevedenie procesov externému dodávateľovi a definitívne predanie týchto procesov v rámci stanoveného rozsahu	V	5
Pracovníci dotknutých oddelení	Efektívne predanie vedomostí a procedúr	N	5
Manažment dodávateľskej spoločnosti	Naplnenie podmienok zmluvy a zabezpečenie prípravy svojich zamestnancov na prebratie určených procesov	V	5
Pracovníci dodávateľskej spoločnosti	Príprava na výkon presunutých procesov	N	5
Sekundárne zainteresované strany			
Obchodní partneri spoločnosti Dixons Carphone	Nezmenená/vyššia kvalita prijímaných služieb počas aj po realizácii projektu	N	3
Ostatné oddelenia spoločnosti Dixons Carphone	Nezmenená/vyššia kvalita spolupráce počas aj po realizácii projektu	N	2
Koncoví zákazníci spoločnosti Dixons Carphone	Nezmenená/vyššia kvalita prijímaných služieb počas aj po realizácii projektu	N	3

Tab. 8: Zainteresované strany (Zdroj: vlastné spracovanie)

4.3 Zakladacia listina projektu

Táto podkapitola je venovaná zakladacej listine projektu, ktorá určuje jeho hlavné parametre a je oficiálnym dokumentom, ktorým je iniciovaná realizácia projektu.

Zakladacia listina projektu

Názov:	UK Finance Transition	
Identifikačné číslo:	1	
Priorita projektu:	1.	
Zadávateľ projektu:	Dixons Carphone	
Zámer:	Uvoľnenie kapacity a zdrojov SSC v Brne a zmena charakteru interných procesov s cieľom transformácie SSC v Brne na pracovisko typu Centre of Excellence.	
Cieľ:	Plne presunúť 30 rolí z oddelenia centrálnych financií a oddelenia financií pre britský a írsky trh do kompetencií externého dodávateľa do 31.08.2017	
Výstupy:	1) identifikácia a dokumentácia všetkých procesov dotknutých oddelení 2) dôkladná analýza týchto procesov a špecifikácia požiadaviek na dodávateľa 3) nadviazanie spolupráce s dodávateľskou spoločnosťou 4) predanie procedúr tímom z dodávateľskej spoločnosti 5) ukončenie činnosti pôvodných tímov z SSC v Brne	
Plánovaný termín zahájenia:	27.2.2017	
Plánovaný termín dokončenia	31.8.2017	
Plánované náklady:	1 751 042,00 Kč	
Hlavné míľniky:	1. Procesy, ktoré budú podliehať projektu sú určené a zmapované a požiadavky na dodávateľa sú špecifikované.	14.4.2017
	2. Dodávateľská spoločnosť vybraná	19.5.2017
	3. Podmienky spolupráce schválené a dohodnuté	2.6.2017
	4. Prenos procedúr iniciovaný	4.7.2017
	5. Prenos procedúr ukončený	2.8.2017
	6. Realizácia procesov dodávateľom pod dohľadom pracovníkov pôvodných tímov inicializovaná	3.8.2017
	7. Samostatná realizácia procesov dodávateľom	31.8.2017
Projektový tím:	Manažér projektu Procesný analytik Business relationship manažér Právny zástupca klienta Vedúci tímu Centrálného oddelenia financií	

	Vedúci tímu Oddelenia financií pre britský a írsky trh Analytik výskumu
Zodpovedná osoba:	Manažér projektu

Tab. 9: Zakladacia listina projektu (Zdroj: vlastné spracovanie)

4.4 Logický rámec

Zámer	Objektívne overiteľné ukazovatele	Spôsob overenia a zdroje informácií	
Uvoľnenie kapacity a zdrojov SSC v Brne a zmena charakteru interných procesov s cieľom transformácie SSC v Brne na pracovisko typu Centre of Excellence.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absencia procesov transakčného charakteru - odlišný typ služieb, ktoré SSC v Brne poskytuje. 2. Pracovníci, ktorí môžu byť doškolení a pridelení k realizácii samostatných, odborných a jazykovo náročných procesov - zvýšená odbornosť a kompetencie pracovníkov 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portfólio služieb. 2. Absolvovanie školení, rekvalifikačné a jazykové kurzy členov tímov, ktorých roly boli presunuté. 	

Cieľ	Objektívne overiteľné ukazovatele	Spôsob overenia a zdroje informácií	Väzby a predpoklady, za akých je cieľ v súlade so zámerom
Plne presunúť 30 rolí z oddelenia centrálnych financií a oddelenia financií pre britský a írsky trh do kompetencií externého dodávateľa do 31.08.2017.	<ol style="list-style-type: none"> 1. 30 pracovníkov tvorí voľné ľudské zdroje v SSC v Brne, ktoré je možné alokovať na výkon iných procesov. 2. Procesy prebiehajú v rovnakom rozsahu a minimálne v rovnakej kvalite ako pre zmenou. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prebiehajúci interný nábor týchto pracovníkov, reporty oddelenia pre manažment ľudských zdrojov. 2. Spätná väzba od koncových zákazníkov, obchodných partnerov, plnenie KPI. 	Ak je po presune (a teda po ukončení projektu) k dispozícii dostatočné množstvo zdrojov , ak je možné nájsť alebo vyškoliť takých pracovníkov, ktorí spĺňajú požiadavky pracoviska typu CoE a ak vo firme prebiehajú okrem transakčných aj komplexné procesy , cieľ projektu vedie k strategickému zámeru.

Výstupy	Objektívne overiteľné ukazovatele	Spôsob overenia a zdroje informácií	Väzby a predpoklady, za akých sú výstupy v súlade s cieľom
<p>1. Identifikácia a dokumentácia všetkých procesov dotknutých oddelení</p> <p>2. Dôkladná analýza týchto procesov a špecifikácia požiadaviek na dodávateľa</p> <p>3. Nadviazanie spolupráce s dodávateľskou spoločnosťou</p> <p>4. Predanie procedúr tímom z dodávateľskej spoločnosti</p> <p>5. Ukončenie činnosti pôvodných tímov z SSC v Brne</p>	<p>1. Kompletná dokumentácia všetkých rolí v počte 30.</p> <p>2. Súbor požiadaviek a kritérií pre výber dodávateľa vzhľadom k potrebám klientskej strany.</p> <p>3. Výber jedného dodávateľa a stanovenie podmienok spolupráce pomocou zmluvy.</p> <p>4. Plán školení a tréningov zamestnancov dodávateľskej firmy a kontrola ich dodržiavania.</p> <p>5. KPI rolí sú napĺňané aj po ukončení projektu.</p>	<p>1. Existencia procesných máp a popisu procedúr ku každej role.</p> <p>2. Oficiálna žiadosť potenciálnych dodávateľov o ponuku služieb a cenovú ponuku.</p> <p>3. Zmluva s dodávateľom.</p> <p>4. Plnenie a kontrola tréningových plánov, podpis týchto plánov každou zúčastnenou stranou po ukončení každého modulu.</p> <p>5. Mesačné reporty aktivity a plnenia KPI.</p>	<p>Výstupy projektu vedú k cieľu, ak na trhu outsourcingových firiem existuje vhodný dodávateľ, ktorý dokáže pokryť všetky vybrané procesy a s ktorým je možné začať spoluprácu.</p>

Kľúčové činnosti	Zdroje	Termíny	Predpoklady, za akých sú kľúčové činnosti v súlade s výstupmi
<p>1.a Identifikácia, dokumentácia a analýza relevantných procesov, ktoré budú podliehať výstupom projektu.</p> <p>1.b Analýza trhu dodávateľských spoločností.</p> <p>1.c Výber konkrétneho dodávateľa.</p> <p>1.d Dohodnutie podmienok spolupráce.</p> <p>1.e Uzatvorenie zmluvy.</p> <p>2.a Vytvorenie plánu predávania procedúr.</p> <p>2.b Školenia a tréningy zamestnancov dodávateľskej firmy.</p> <p>3.a Realizácia procesov zamestnancami dodávateľskej firmy pod dohľadom zamestnancov SSC v Brne.</p> <p>3.b Úplné predanie procesov dodávateľovi.</p>	<p>1.a projektový manažér a vedúci dotknutých tímov</p> <p>1.b-e projektový manažér, jednatelia obidvoch spoločností</p> <p>2.a projektový manažér a vedúci dotknutých tímov</p> <p>2.b členovia dotknutých tímov a zamestnanci dodávateľskej spoločnosti</p> <p>3.a členovia dotknutých tímov a zamestnanci dodávateľskej spoločnosti</p> <p>3.b zamestnanci dodávateľskej spoločnosti</p>	<p>1.a 15.3.-14.4.2017</p> <p>1.b-c 20.3-19.5.2017</p> <p>1.d-e 22.5-5.6.2017</p> <p>2.a 23.6.-3.7.2017</p> <p>2.b 4.7.-2.8.2017</p> <p>3.a 3.8.-31.8.2017</p> <p>3.b 1.8.2017</p>	<p>V prípade, že je možné iniciovať spoluprácu s dodávateľom, ak má tento dodávateľ dostatočne veľké a kvalifikované ľudské zdroje a ak prebehne dôkladné školenie zo strany zamestnancov SSC v Brne, definované kľúčové procesy budú mať za výsledok výstupy projektu.</p>

4.5 Časová analýza

V tejto časti návrhu bude definovaný časový plán projektu. Najprv bude projekt za použitia metódy Work Breakdown Structure rozložený na jednotlivé balíky práce a výstupy, ku ktorým budú priradené doby ich trvania a ich individuálny popis. Následne budú tieto balíky práce rozložené na jednotlivé činnosti a zoradené v chronologickej a logickej súslednosti pomocou Ganttovho diagramu, ktorým bude zároveň určená aj kritická cesta projektu.

4.5.1 Work Breakdown Structure

Táto podkapitola je venovaná určeniu hierarchickej štruktúry jednotlivých výstupov projektu, a to ich rozložením na jednotlivé balíky práce.

PROJEKT:

1. Zahájenie projektu

- a. Zostavenie projektového tímu
 - i. Oslovenie členov projektového tímu
 - ii. Dohodnutie podmienok spolupráce
- b. Zostavenie rozpočtu
- c. Určenie rozsahu projektu
- d. Spísanie zmluvy

2. Vstupná analýza - definícia dotknutých procesov

- a. Identifikácia procesov
- b. Dokumentácia procesov
- c. Mapovanie procesov
- d. Analýza procesov
- e. Špecifikácia požiadaviek na dodávateľa

3. Nadviazanie spolupráce s dodávateľom

- a. Analýza trhu
- b. Výber potenciálnych dodávateľov
- c. Oslovenie vybraných dodávateľov
- d. Porovnanie alternatív
- e. Výber dodávateľa

- f. Dohodnutie podmienok spolupráce
- g. Uzatvorenie zmluvy

4. Predanie procesov dodávateľovi

- a. Vytvorenie plánu školení a určenie školiacich pracovníkov
- b. Vytvorenie systému kontroly plnenia plánu školení
- c. Informovanie obchodných partnerov o plánovanom školení
- d. Zabezpečenie prístupov do IS pre zamestnancov dodávateľskej firmy
- e. Úvodné školenie
- f. Hlavné školenie

5. Ukončenie realizácie procesov klientom

- a. Prevzatie procesov dodávateľskou firmou
 - i. Prevzatie 25% procesov dodávateľom
 - ii. Prevzatie 25% procesov dodávateľom
 - iii. Prevzatie 25% procesov dodávateľom
 - iv. Prevzatie 25% procesov dodávateľom
- b. Informovanie zákazníkov a obchodných partnerov o zmene

4.5.2 Zoznam a trvanie činností

Táto časť je venovaná zoznamu činností v ich chronologickom poradí a vyčísleniu ich trvania v dňoch.

Poradové číslo	Názov činnosti	Trvanie činnosti (dni)
1.	Zahájenie projektu	0
2.	Zostavenie projektového tímu	1
3.	Oslovenie vybraných členov projektového tímu	2
4.	Dohodnutie podmienok spolupráce	5
5.	Zostavenie rozpočtu	3
6.	Spísanie zmluvy	1
7.	Identifikácia procesov	10
8.	Dokumentácia procesov	5
9.	Mapovanie procesov	5
10.	Analýza procesov	5
11.	Špecifikácia požiadaviek na dodávateľa	3
12.	Analýza trhu	20
13.	Výber potenciálnych dodávateľov	5

14.	Oslovenie vybraných dodávateľov	10
15.	Porovnanie alternatív	5
16.	Výber dodávateľa	5
17.	Dohodnutie podmienok spolupráce	10
18.	Uzatvorenie zmluvy	1
19.	Prípravná fáza	20
20.	Vytvorenie plánu školení a určenie školiacich pracovníkov	5
21.	Určenie spôsobu kontroly plánu školení a tréningov	2
22.	Informovanie obchodných partnerov	1
23.	Zabezpečenie prístupov	10
24.	Úvodné školenie	2
25.	Hlavné školenie	20
26.	Prevzatie 25% procesov dodávateľom	5
27.	Prevzatie 25% procesov dodávateľom	5
28.	Prevzatie 25% procesov dodávateľom	5
29.	Prevzatie 25% procesov dodávateľom	5
30.	Informovanie zákazníkov a obchodných partnerov	1
31.	Ukončenie projektu	0

Tab. 10: Zoznam činností a dĺžky ich trvania (Zdroj: Vlastné spracovanie)

4.5.3 Identifikácia činností

1. Zahájenie projektu

Oficiálne a formálne zahájenie projektu.

2. Určenie projektového tímu

Na riadení projektu sa budú podieľať pracovníci z klientskej spoločnosti, a to konkrétne projektový manažér a vedúci pracovníci, ktorí disponujú detailnými informáciami o procesoch, ktoré sú v dotknutých oddeleniach firmy realizované. Okrem nich je nutná prítomnosť odborných pracovníkov, a to Business Relationship manažéra, procesného analytika, výskumného analytika a právneho zástupcu spoločnosti. Je tiež dôležité, aby boli vybraní takí pracovníci, ktorí majú dostatočne veľké rozhodovacie právomoci.

3. Oslovenie vybraných členov projektového tímu

Projektový manažér osloví ostatných vybraných členov svojho budúceho projektového tímu.

4. Dohodnutie podmienok spolupráce

Projektový manažér spolu so svojim projektovým tímom určí rozsah a cieľ projektu, pravidiel spolupráce, želaný termín ukončenia projektu a jeho časová a personálna náročnosť. Súčasťou tejto činnosti môže byť aj určenie výšky prípadnej odmeny za úspešné ukončenie projektu a formy motivácie ostatných výkonných zamestnancov, ktorí sa budú na projekte podieľať.

5. Zostavenie rozpočtu

Potom, ako je známy rozsah projektu, je možné predbežne stanoviť pravdepodobné nevyhnutné množstvo peňažných prostriedkov, ktoré bude nutné do realizácie projektu vložiť. Vedenie spoločnosti má v tomto bode možnosť určiť sumu schváliť, alebo nariadiť prepracovanie dohodnutého rozsahu tak, aby vyhovoval sume, ktorú firma môže a je ochotná projektu venovať.

6. Spísanie zmluvy

Spísanie zakladacej listiny projektu s dohodnutými a odsúhlasenými podrobnosťami projektu. Touto činnosťou končí prípravná fáza projektu a začína sa fáza jeho samotnej realizácie.

7. Identifikácia firemných procesov

Sumarizácia všetkých procesov, ktoré sú realizované dotknutými oddeleniami, spolu s ich postupom, prácnosťou, časovou náročnosťou a vzájomnou logickou súslednosťou a nadväznosťou.

8. Dokumentácia procesov

Dôkladný popis všetkých postupov a jednotlivých činností, z ktorých sa skladajú dotknuté firemné procesy, vrátane ich vzájomnej previazanosti. V tejto fáze nastáva aj ich oficiálne spísanie, aby boli k dispozícii strane dodávateľa počas prenosu procedúr.

9. Mapovanie procesov

Grafické znázornenie procesov pomocou procesných máp. Tento krok slúži k lepšiemu pochopeniu rol, ktoré dané procesy zohrávajú z celofiremného hľadiska a ich vzájomného súvisu.

10. Analýza

V tomto kroku nastáva dekompozícia všetkých identifikovaných procesov na jednotlivé roly a zistenie skutočnej náročnosti a prácnosti procesov, teda určenie počtu pracovníkov, ktorí sa na ich realizácii skutočne podieľajú. Do tejto činnosti patrí aj určovanie koľko pracovníkov dodávateľskej firmy bude potrebných na výkon jednotlivých procesov.

11. Špecifikácia požiadaviek na dodávateľa

Na základe predchádzajúcej analýzy, a teda ujasnení celkového rozsahu a náročnosti jednotlivých procesov, sú stanovené všeobecné požiadavky na službu, ktorá má byť dodávaná externe.

12. Analýza trhu

Analýza trhu firiem, ktoré sa špecializujú na externé dodávanie procesov, a to v súlade s požiadavkami a kritériami, ktoré boli predstavené v kapitole 4.1.1.

13. Výber potenciálnych dodávateľov

Na základe predchádzajúcej analýzy sú vybrané všetky firmy, ktoré spĺňajú želané kritériá.

14. Oslovenie vybraných dodávateľov

Vybrané firmy sú oslovené za účelom získania bližších informácií o produktoch a službách, ktoré sú schopné poskytovať. Táto činnosť zahŕňa okrem žiadosti o konkrétny návrh ponuky služieb aj žiadosť o cenovú ponuku a čakanie na reakciu dodávateľských firiem.

15. Porovnanie alternatív

Po prijatí ponúk od jednotlivých oslovených dodávateľov nastáva fáza ich porovnávania s požiadavkami a kritériami klienta a následné vyhodnotenie. Keďže v súčasnosti sú outsourcingové činnosti realizované ako vzájomná spolupráca medzi klientom a dodávateľom, súčasťou tejto činnosti je aj aktívna komunikácia s jednotlivými dodávateľskými spoločnosťami.

16. Výber dodávateľa

Na základe predchádzajúceho porovnania je vybraný jeden dodávateľ.

17. Dohodnutie podmienok spolupráce

Ujasnenie konkrétnych podmienok spolupráce s dodávateľskou firmou, ako sú cenové podmienky, termín začiatku spolupráce, priebeh jej implementácie, spôsob presunu procedúr a bezpečnostné opatrenia, ktoré budú musieť počas celého jeho trvania platiť.

18. Uzatvorenie zmluvy

Po tom, ako sú jednoznačne stanovené všetky potrebné detaily spolupráce, je možné pristúpiť k uzatvoreniu zmluvy s dodávateľskou spoločnosťou.

19. Prípravná fáza

Táto fáza slúži dodávateľovi ako časová rezerva v období pred začatím samotného predávania procesov na to, aby zabezpečil dostatočné ľudské zdroje a technické vybavenie. Táto fáza je nevyhnutá pre to, aby bol dodávateľ schopný poskytovať služby tak, ako boli definované v zmluve s klientom.

20. Vytvorenie plánu predávania procedúr a určenie školiacich pracovníkov

Manažér projektu, vedúci jednotlivých tímov a jednatel' dodávateľskej strany spoločne vytvoria časový a vecný plán školenia a postupného predávania procedúr pracovníkom dodávateľskej spoločnosti. Vedúci tímov určia, ktorí pracovníci sa budú venovať školeniu zamestnancov dodávateľskej firmy a ktorí budú pokračovať v pôvodnej realizácii procesov, alebo či bude prebiehať školenie a realizácia procesov súbežne.

21. Určenie spôsobu kontroly plánu školení

Pred začatím samotného školenia je nutné určiť plán kontroly týchto školení, ktorých účelom je sledovať a hodnotiť ich pokrok a kvalitu vzhľadom k celkovému plánu predávania procedúr, ktorý bol stanovený v kroku číslo 20.

22. Informovanie obchodných partnerov

Jednatel' klientskej spoločnosti musí zabezpečiť, že interní zákazníci a obchodní partneri firmy, budú informovaní o prebiehajúcom školení. Dôvodom je, že každodenné úlohy bude plniť menej pracovníkov ako za normálnych okolností, keďže niektorí z nich sa venujú školeniam, a teda môže dochádzať k oneskoreným reakciám, prípadne prestojom.

23. Zabezpečenie prístupov

Projektový manažér má v tomto kroku za úlohu zabezpečiť všetky potrebné prístupy do informačných systémov klienta, ktoré budú zamestnanci dodávateľskej spoločnosti používať počas školení a v období, kedy budú sami zodpovedať za realizáciu určených procesov.

24. Úvodné školenie

Úvodné školenie má za cieľ oboznámiť zamestnancov dodávateľskej firmy so základnými informáciami o klientskej spoločnosti, charaktere a účeloch firemných procesov, používaných informačných systémoch a všeobecných požiadavkách pre plnenie im priradených rolí.

25. Hlavné školenia podľa plánu

Hlavné školenie je zamerané na oboznámenie pracovníkov dodávateľskej firmy so špecifikami a podrobnosťami jednotlivých procesov a je spojené s praktickými ukážkami a tréningami ich realizácie. V tejto fáze je nutná úzka kooperácia s členmi tímov a cieľom je poskytnúť zamestnancom dodávateľskej strany dostatočný priestor na teoretické aj praktické zvládnutie všetkých procesov a ich jednotlivých častí.

26. Prevzatie 25% procesov dodávateľskou firmou

Dodávateľská spoločnosť bude preberať vybrané procesy postupne, a to od jednoduchších po komplikované, pričom ich zvyšok bude stále v kompetencii tímov klientskej firmy. Klientska firma je v tejto fáze povinná poskytnúť dodávateľovým zamestnancom potrebnú podporu. Toto preberanie je rozdelené na štyri fázy, pričom v prvej fáze budú preberané najjednoduchšie úkony a v každej ďalšej fáze sa k nim pripoja komplexnejšie úlohy, až kým nebudú všetky procesy v úplnej kompetencii dodávateľa.

27. Prevzatie 25% procesov dodávateľskou firmou

28. Prevzatie 25% procesov dodávateľskou firmou

29. Prevzatie 25% procesov dodávateľskou firmou

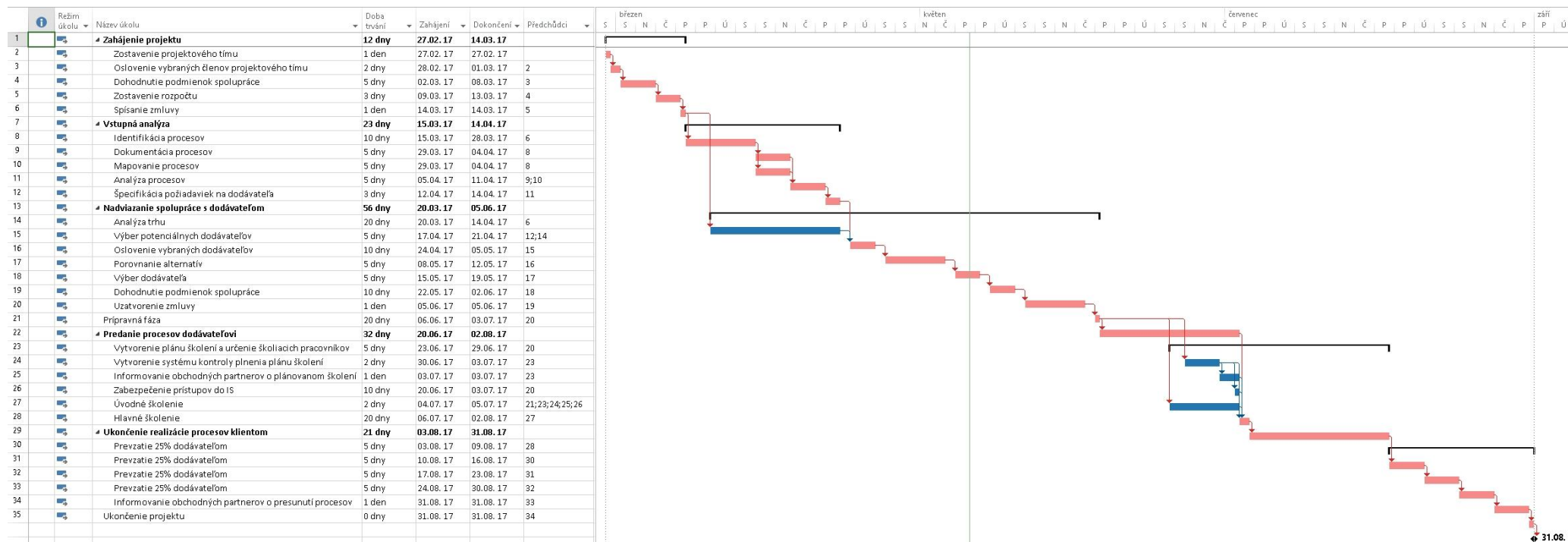
30. Informovanie zákazníkov a obchodných partnerov o zmene

Po ukončení postupného presunu všetkých procesov je nutné oboznámiť interných zákazníkov klienta a jeho obchodných partnerov o zmene a poskytnúť im všetky potrebné kontaktné údaje.

31. Ukončenie realizácie procesov v klientskej spoločnosti

Tento krok je oficiálnym ukončením presunu procesov a projektu.

4.5.4 Ganttov diagram



Obr. 7: Ganttov diagram (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pomocou Ganttovho diagramu bola znázornená časová postupnosť a sled jednotlivých činností projektu a ich vzájomná závislosť a podmienenosť. Celý projektu bude trvať 144 dní. Jeho realizácia začne oficiálnym zahájením v pondelok 27.2.2017 a skončí 31.8.2017.

Červenou farbou je v Ganttovom diagrame znázornená kritická cesta, ktorá určuje tie činnosti, ktorých oneskorenie alebo predĺženie môže ohroziť naplánované ukončenie projektu. Je preto nutné počas celého jeho trvania na tieto činnosti prihliadať a akémukoľvek vybočeníu z časového harmonogramu je nutné včas predchádzať.

4.6 Priradenie zodpovednosti

V nasledujúcej tabuľke sú k jednotlivým činnostiam projektu priradené osoby, ktoré zodpovedajú za ich realizáciu v stanovenom rozsahu a termíne.

R - zodpovedá A - schvaľuje C - konzultuje / kontroluje I - je informovaný	Projektový manažér	Procesný analytik	Vedúci tímov klientskej spoločnosti	Business relationship manažér	Právny zástupca klienta	Analytik výskumu
Zahájenie projektu	R					
Zostavenie projektového tímu	R					
Oslovenie členov vybraných projektového tímu	R	I	I	I	I	I
Dohodnutie podmienok spolupráce	R	A	A	A	A	A
Zostavenie rozpočtu	R	C	C	C	C	C
Spísanie zmluvy	A	I	I	I	R	I
Identifikácia procesov	A	R	R			
Dokumentácia procesov	A	R	C			
Mapovanie procesov	A	R	C			
Analýza procesov	A	R	C			
Špecifikácia požiadaviek na dodávateľa	A	R	R			I
Analýza trhu	A			C		R
Výber potenciálnych dodávateľov	R	C		R		C

Oslovenie vybraných dodávateľov	R			R		C
Porovnanie alternatív	R			R		C
Výber dodávateľa	R	C		R		C
Dohodnutie podmienok spolupráce	R			R	C	
Uzatvorenie zmluvy	A			A	R	
Prípravná fáza	A					
Vytvorenie plánu školení a určenie školiacich pracovníkov	R	C	R			
Určenie spôsobu kontroly plánu školení a tréningov	R	C	R			
Informovanie obchodných partnerov	A			R		
Zabezpečenie prístupov	A		I	R		
Úvodné školenie	A	R	R			
Hlavné školenie	A		R			
Prevzatie 25% procesov dodávateľom	A		R	I		
Prevzatie 25% procesov dodávateľom	A		R	I		
Prevzatie 25% procesov dodávateľom	A		R	I		
Prevzatie 25% procesov dodávateľom	A		R	I		
Informovanie zákazníkov a obchodných partnerov	A			R		
Ukončenie projektu	R	I	I	I	I	I

Tab. 11: Tabuľka zodpovedností (Zdroj: Vlastné spracovanie)

4.7 Analýza rizík

Pred samotným začatím realizácie projektu je nutné analyzovať riziká, ktoré naň vplývajú, a ktoré môžu nepriaznivo ovplyvniť jeho hlavné parametre, ktorými sú rozpočet, čas a rozsah. Pre tento účel bol vybraný analytický nástroj RIPRAN, pomocou ktorého budú všetky možné riziká a ich potenciálne dopady identifikované a kvantifikované. Ďalším krokom analýzy rizík bude návrh opatrení, ktoré je možné podniknúť, aby sa riziká neuskutočnili, alebo aby sa následky ich realizácie situácií eliminovali, alebo previedli mimo spoločnosť.

4.7.1 Identifikácia rizík

Poradové číslo rizika	Hrozba	Scenár
1.	Nedodržanie termínu projektu	Realizácia projektu bude trvať dlhšie, než bolo pôvodne plánované.
2.	Nedodržanie rozpočtu projektu	Skutočné náklady na projekt budú väčšie, ako plánované.

3.	Nedostatočná komunikácia medzi členmi projektového tímu	Vznik nedorozumení, chýb, prestojov a výsledkom je neefektívna realizácia projektu a predĺženie dôb trvania jednotlivých činností.
4.	Odchod člena projektového tímu	Prevedenie daných úloh na iného člena tímu, prípadne prerozdelenie úloh medzi viacerých členov projektového tímu.
5.	Výber nevhodného dodávateľa	Vybraný dodávateľ nedokáže plniť svoje povinnosti voči klientovi a projekt nemôže byť považovaný za úspešný.
6.	Vybraný dodávateľ odstúpi od zmluvy	Klient musí zopakovať celú fázu výberu dodávateľa.
7.	Nedostatočná identifikácia a analýza firemných procesov	Nesprávne formulované požiadavky na dodávateľa a nesprávny výber dodávateľa.
8.	Rozpory s dodávateľom vo fáze rokovania o podmienkach spolupráce	Dohodnutie podmienok spolupráce trvá dlhšie, než sa pôvodne predpokladalo
9.	Potreba pozmeniť podmienky spolupráce a/alebo rozsah predávaných procesov	Dohodnutie podmienok spolupráce trvá dlhšie, než sa pôvodne predpokladalo, prípadne je nutné zopakovať fázu výberu dodávateľa.
10.	Strata kontroly klienta nad procesmi	Klient nemá dostatočné informácie o svojich procesoch po tom, ako boli predané dodávateľovi.
11.	Dodávateľ nestihne zabezpečiť potrebné vybavenie	Fáza predávania procedúr sa oddiali a buď bude trvať kratšie, alebo sa ukončenie projektu presunie na neskorší termín.
12.	Dodávateľ nestihne zamestnať potrebný počet zamestnancov	Fáza predávania procedúr sa oddiali a buď bude trvať kratšie, ukončenie projektu presunie na neskorší termín, alebo bude vybrané procesy vykonávať menší počet ľudí, čo môže mať za následok ich zníženú kvalitu.
13.	Nedodržanie podmienok zo strany dodávateľa	Ohrozenie celkového výsledku projektu.
14.	Komplikovaná komunikácia s dodávateľom a jeho tímom	Vznik nedorozumení, chýb, prestojov a výsledkom je neefektívna realizácia projektu a predĺženie dôb trvania jednotlivých činností.
15.	Neochota zamestnancov klienta školiť dodávateľov tím	Oddialenie, alebo skrátenie fázy predávania procedúr, prípadne nedôkladná realizácia školení.

16.	Dodávateľovmu tímu nestačí čas alokovaný na školenie	Ukončenie projektu sa oddiali, prípadne dodávateľov tím neprevezme procedúry kompletne.
17.	Dodávateľov tím nezvláda plniť úlohy v požadovanej kvalite	Obchodní partneri a zákazníci klienta podávajú sťažnosti na nevyhovujúcu úroveň služieb a prestoje.
18.	Nedôsledné školenie zo strany klientovho tímu	Dodávateľov tím neprevezme kompletne procedúry, prípadne ich znalosti nie sú dostatočné pre ich realizáciu.
19.	Zamestnanci klienta začnú po ohlásení projektu opúšťať spoločnosť	Nedostatok pracovníkov, ktorí môžu školiť dodávateľov tím a zároveň vykonávať svoje úlohy.
20.	Kultúrny konflikt medzi tímami	Nedorozumenia, nedokonalá komunikácia medzi tímami a absencia vzájomného rešpektu.
21.	Zabezpečovanie prístupov do IS trvá dlhšie, než sa predpokladalo	Fáza školení sa oddiali a buď trvá kratšie, alebo sa ukončenie projektu oddiali.
22.	Technické problémy počas školení	Nedokonalé spojenie medzi tímami, výpadky internetu a firemných sietí, ktoré majú za následok predlžovanie fázy školenia.
23.	Zmena politickej situácie, ktorá môže mať negatívny vplyv na spoluprácu indických firiem s európskymi, alebo naopak	Skomplikovanie alebo znemožnenie spolupráce.

Tab. 12: Identifikácia rizík (Zdroj: Vlastné spracovanie)

4.7.2 Kvantifikácia rizík

Identifikované riziká budú kvantifikované pomocou verbálnej metódy a podľa kľúč, ktorý bo uvedený v kapitole 2.11.6 Metóda RIPRAN.

Poradové číslo rizika	Hrozba	Pravdepodobnosť	Veľkosť dopadu	Hodnota rizika
1.	Nedodržanie termínu projektu	SP	VD	VHR
2.	Nedodržanie rozpočtu projektu	NP	VD	SHR
3.	Nedostatočná komunikácia medzi členmi projektového tímu	NP	SD	NHR

4.	Odchod člena projektového tímu	NP	SD	NHR
5.	Výber nevhodného dodávateľa	NP	VD	SHR
6.	Vybraný dodávateľ odstúpi od zmluvy	NP	VD	SHR
7.	Nedostatočná identifikácia a analýza firemných procesov	SP	VD	VHR
8.	Rozpory s dodávateľom vo fáze rokovania o podmienkach spolupráce	NP	SD	NHR
9.	Potreba pozmeniť podmienky spolupráce a/alebo rozsah predávaných procesov	SP	VD	VHR
10.	Strata kontroly klienta nad procesmi	NP	SD	NHR
11.	Dodávateľ nestihne zabezpečiť potrebné vybavenie	NP	VD	SHR
12.	Dodávateľ nestihne zamestnať potrebný počet zamestnancov	NP	VD	SHR
13.	Nedodržanie podmienok zo strany dodávateľa	NP	VD	SHR
14.	Komplikovaná komunikácia s dodávateľom a jeho tímom	SP	SD	SHR
15.	Neochota zamestnancov klienta školiť dodávateľov tím	SP	VD	VHR
16.	Dodávateľovmu tímu nestačí čas alokovaný na školenie	VP	VD	VHR
17.	Dodávateľov tím nezvláda plniť úlohy v požadovanej	SP	VD	VHR

	kvalite			
18.	Nedôsledné školenie zo strany klientovho tímu	NP	VD	SHR
19.	Zamestnanci klienta začnú po ohlásení projektu opúšťať spoločnosť	VP	VD	VHR
20.	Kultúrny konflikt medzi tímami	NP	SD	NHR
21.	Zabezpečovanie prístupov do IS trvá dlhšie, než sa predpokladalo	SP	VD	VHR
22.	Technické problémy počas školení	SP	VD	VHR
23.	Zmena politickej situácie, ktorá môže mať negatívny vplyv na spoluprácu indických firiem s európskymi, alebo naopak	NP	VD	SHR

Tab. 13: Kvantifikácia hodnoty rizika (Zdroj: Vlastné spracovanie)

4.7.3 Návrhy opatrení na zníženie hodnoty rizík

Poradové číslo rizika	Opatrenie	- Predpokladané náklady - Termín realizácie opatrenia - Zodpovedná osoba	Nová hodnota rizika
1.	Realistické stanovenie plánu a pravidelné dohliadanie jeho plnenia.	- 0 Kč - Predprojektová fáza - Projektový manažér	SHR
2.	Dôsledné vyčíslenie všetkých položiek, ktoré je nutné zahrnúť do rozpočtu.	- 0 Kč - Predprojektová fáza - Projektový manažér	NHR
3.	Stanovenie komunikačného plánu a nastavenie pravidelných stretnutí členov projektového tímu.	- 0 Kč - Predprojektová fáza - Projektový manažér	NHR

4.	Všetci členovia tímu musia mať kompletne informácie o úlohách ostatných členov, aby ich mohli prípadne prevziať na seba.	<ul style="list-style-type: none"> - 0 Kč - Predprojektová fáza - Projektový manažér 	NHR
5.	Dôkladná analýza trhu externých dodávateľov služieb vzhľadom k špecifikovaným požiadavkám a kritériám klienta	<ul style="list-style-type: none"> - 0 Kč - V priebehu projektu, počas výberu dodávateľa a činností, ktoré mu predchádzajú - Business analytik, jednatel' spoločnosti 	NHR
6.	V zmluve s dodávateľom musí byť definovaná kompenzácia klienta v prípade, že dodávateľ odstúpi od zmluvy. Táto kompenzácia by mala mať finančný charakter a mala by byť v takej výške, aby pokryla náklady, ktoré klientska spoločnosť vynaložila na výber pôvodného dodávateľa.	<ul style="list-style-type: none"> - 0 Kč - Počas uzatvárania zmluvy s dodávateľom - Projektový manažér, právny zástupca klienta 	NHR
7.	Analýze firemných procesov je nutné venovať dostatočné množstvo času, aby bolo možné správne špecifikovať požiadavky na dodávateľa. Tejto potrebe je prispôsobený časový plán projektu, ktorý operuje s časovými rezervami.	<ul style="list-style-type: none"> - 0 Kč - V priebehu plánovania projektu a analýzy firemných procesov - Projektový manažér, procesný analytik 	SHR
8.	Toto riziko závisí od dodávateľa a nie je možné ho ovplyvniť zo strany klienta.		
9.	V zmluve s dodávateľom musí byť ustanovená možnosť meniť detaily spolupráce zo strany klienta.	<ul style="list-style-type: none"> - 0 Kč - Počas uzatvárania zmluvy s dodávateľom - Projektový manažér, právny zástupca klienta 	NHR
10.	Zavedenie kľúčových procesných indikátorov a pravidelného reportingu zo strany dodávateľa.	<ul style="list-style-type: none"> - 0 Kč - V priebehu špecifikácie požiadaviek a jednaní s dodávateľom o podmienkach spolupráce - Projektový manažér, procesný analytik 	NHR

11.	Toto riziko závisí od dodávateľa a nie je možné ho ovplyvniť zo strany klienta.		
12.	Toto riziko závisí od dodávateľa a nie je možné ho ovplyvniť zo strany klienta.		
13.	V zmluve s dodávateľom musí byť určený postih za porušenie podmienok spolupráce. Tento postih by mal byť finančného charakteru a v takej výške, aby vynahradil klientovi náklady vynaložené na spoluprácu.	- 0 Kč - Počas uzatvárania zmluvy s dodávateľom - Projektový manažér, právny zástupca klienta	NHR
14.	Stanovenie komunikačného plánu a nastavenie pravidelných telefonátov medzi vedúcimi a členmi tímov oboch strán	- 0 Kč - Počas fázy prípravy školení - Projektový manažér, Vedúci tímov	NHR
15.	Finančná motivácia zamestnancov, ktorí sa budú podieľať na školení dodávateľského tímu v plnej miere podľa stanoveného plánu.	- 15 000 Kč / osoba - Počas tvorby rozpočtu a plánu školení - Projektový manažér, vedúci tímov	SHR
16.	Pravidelná kontrola pokroku dodávateľského tímu v preberaní procedúr. V prípade, že kontrola ukáže, že pridelený čas naozaj nestačí, je možná individuálna podpora zo strany klientskych tímov počas preberania procesov.	- 0 Kč - Počas plánovania školení a ich kontroly - Projektový manažér, vedúci tímov	SHR
17.	Toto riziko závisí od dodávateľa a nie je možné ho ovplyvniť zo strany klienta.		
18.	Pravidelná kontrola pokroku dodávateľského tímu v preberaní procedúr. Každý člen tímu dodávateľa je školený jedným členom tímu klienta a je teda jednoduché riešiť nedôsledné školenie na individuálnej úrovni v prípade, že nastane.	- 0 Kč - Počas plánovania školení a ich kontroly - Projektový manažér, vedúci tímov	NHR

19.	Vyššie spomenutý finančný bonus, ktorý by mal motivovať zamestnancov klienta, aby v spoločnosti zotrvali do skončenia projektu.	- 15 000 Kč / osoba - Počas tvorby rozpočtu a plánu školení - Projektový manažér, vedúci tímov	SHR
20.	Teambuilding pre všetkých členov tímov (projektového, dodávateľského, klientskeho), ktorého účelom je navzájom sa spoznať, vybudovať priateľské vzťahy a rešpekt.	- 50 000 Kč - Počas tvorby plánu školení a rozpočtu - Projektový manažér, vedúci tímov	NHR
21.	V prípade, že získavanie prístupov trvá dlhšie, ako bolo plánované, členovia dodávateľských tímov môžu používať prístupy zamestnancov klientskej spoločnosti pod ich dohľadom.	- 0 Kč - Počas hlavných školení - Vedúci tímov	SHR
22.	Tomuto riziku nie je možné predísť, ani ho ovplyvniť.		
23.	Uzatvorenie zmluvy na kratšie obdobie a dohoda o jej pravidelnom korigovaní a predlžovaní	- 0 Kč - Počas uzatvárania zmluvy s dodávateľom - Projektový manažér, právny zástupca klienta	NHR

Tab. 14: Návrhy opatrení na zníženie rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)

4.7.4 Zhodnotenie analýzy rizík

Na základe vyššie uvedenej analýzy rizík projektu je zrejmé, že väčšina negatívnych okolností, ktoré môžu vplývať na projekt, majú charakter neistoty týkajúcej sa dodržania stanovených termínov, technického zabezpečenia projektu a ľudského faktoru, ktorý určuje úspešnosť väčšiny činností projektu. Všetkým rizikám, u ktorých to bolo možné, boli navrhnuté protiopatrenia, ktoré majú znižovať veľkosť a závažnosť ich dopadu. Niektoré s rizík však ležia na strane dodávateľa, a teda nie je možné ich eliminovať v rámci tohto projektu, ktorý je riadený z klientskej strany. Veľká väčšina týchto opatrení predstavuje preventívne zásahy v podobe dobre artikulovanej zmluvy a správne nastavených pravidiel spolupráce, čo nepredstavuje žiadny zásah do rozpočtu projektu. Opatrenia, ktoré je nutné podložiť finančnými výdavkami sa týkajú ľudských zdrojov,

a to hlavne motivácie zamestnancov klientskej firmy zotrvať na svojej pozícii a prispievať svojou činnosťou k realizácii projektu.

Za predpokladu, že pravidlá projektu a zmluvy, ktoré sa k nemu viažu, boli nastavené správne, je možné predpokladať, že tento projekt nebude výrazne rizikový.

4.8 Plánované náklady projektu

Náklady sú jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré vplývajú na to, či bude projekt realizovaný a akým spôsobom bude prebiehať jeho riadenie. Náklady predstavujú spotrebu zdrojov v peňažnom ohodnotení a vzhľadom k charakteru tohto projektu a typu jednotlivých výkonov, ktoré sa počas jeho realizácie budú odohrávať, jeho náklady sa budú deliť na **osobné** (mzdové) a **ostatné**.

Počas realizácie projektu sa nepredpokladajú žiadne investície do dodatočného vybavenia, infraštruktúry, nehnuteľností, prípadne iného typu majetku, pretože sa očakáva, že dodávateľ disponuje potrebným vybavením na poskytovanie želaných služieb. V opačnom prípade by nespĺňal zadané kritériá pre výber dodávateľa. Všetky činnosti, ktoré sú náplňou projektu je možné realizovať za použitia už existujúcich disponibilných ľudských zdrojov a hmotného a nehmotného majetku firmy, a to vrátane expertných analytických služieb, pretože firma zamestnáva pracovníkov s dostatočnými znalosťami a kompetenciami na výkon takto úzko orientovaných úloh v rámci projektu. Navyše, dodatočné investície do majetku, by boli pre firmu v rozpore so zámerom projektu tak, ako bol definovaný pomocou logického rámca, teda vytvorenie (v tomto prípade uvoľnenie) kapacity potrebnej pre transformáciu firmy na pracovisko typu Centre of Excellence.

Do rozpočtu však budú zahrnuté režijné náklady, ktoré budú mať v tomto prípade funkciu krytia prípadných neočakávaných výdajov, ako napríklad administratívne úkony mimo možnosti firmy, alebo údržba používaného hmotného majetku. Táto réžia bude vo výške 3% celkového rozpočtu projektu.

4.8.1 Osobné náklady

V tomto prípade budú náklady projektu stanovené pomocou metódy oceňovania jednotlivých balíkov práce tak, ako boli ustanovené vo WBS, a to na základe ich prácnosti, teda časovej náročnosti.

Na základe rozdelenia zodpovedností v RACI matici bude tiež určené, ktorí členovia tímu sa aktívne zúčastňujú na jednotlivých balíkoch výstupov, a teda je nutné zahrnúť mzdové náklady na ich prácu do rozpočtu tohto projektu. Do rozpočtu budú zahrnuté len aktivity s označením R, A, C, pričom označenie I bude vylúčené, pretože ide len o pasívne prijatie informácie o postupe projektu a viac než aktivitu daného člena tímu, vyjadruje informačnú povinnosť iného člena.

Okrem toho je nutné podotknúť, že do kalkulácie nákladov projektu nie sú zahrnuté náklady na mzdy členov dvoch dotknutých tímov, pretože ich práca bude stále prebiehať v rovnakom časovom rozsahu a rozdiel v charaktere a náročnosti vykonávaných úloh, do ktorých bude patriť aj školenie, bude zahrnutý do motivačného bonusu, ktorý súčasťou rozpočtu je.

Balík práce	Trvanie balíka práce	Časová potreba jednotlivých členov projektového tímu (dni)					
		Projektový manažér	Procesný analytik	Vedúci tímov klientskej spoločnosti	Business relationship manažér	Právny zástupca klienta	Analytik výskumu
Zahájenie projektu	12	12	8	8	8	8	8
Vstupná analýza	23	23	23	23	-	-	-
Nadviazanie spolupráce s dodávateľom	56	56	10	-	36	11	35
Predanie procesov dodávateľovi	32	32	9	29	11	-	-
Ukončenie realizácie procesov	21	21		20	1	-	-

Tab. 15: Vyjadrenie časovej spotreby práce jednotlivých členov tímu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Celkové vyjadrenie spotreby práce v peňažných jednotkách bude určené vynásobením časovej spotreby práce a priemernej hodinovej mzdy daného člena tímu. Pri kalkulácii sa počíta s osemhodinovým pracovným dňom a z dôvodu utajenia citlivých

informácií sú použité údaje o hodinových mzdách na daných pozíciách získané z prieskumov o priemerných platoch v Českej republike (45,46).

Keďže projekt operuje s dvomi oddeleniami, sú do neho zapojení aj ich vedúci, ako bolo ustanovené v zakladacej listine projektu. Cena za prácu vedúcich jednotlivých tímov je preto vyčíslená ako dvojnásobok ceny práce vedúceho tímu za celý projekt.

	Spotreba práce za celý projekt (dni)	Spotreba práce za celý projekt (hodiny)	Priemerná hodinová mzda	Cena za celý projekt
Projektový manažér	144	1 152	282	324 864
Procesný analytik	50	400	306	122 400
Vedúci tímov klientskej spoločnosti (2)	80	640	237	303 360
Business relationship manažér	56	448	548	245 504
Právny zástupca klienta	19	152	563	85 576
Analytik výskumu	43	344	344	118 336

Tab. 16: Finančné vyjadrenie spotreby práce členov projektového tímu (Zdroj: vlastné spracovanie)

4.8.2 Ostatné náklady

Ostatné náklady sa týkajú najmä motivačných bonusov pre zamestnancov, ktorí budú poskytovať školenia pre členov dodávateľského tímu. V tomto prípade ide o 30 ľudí, pričom pevná výška jednorazového bonusu je 15 000 Kč. Celková výška všetkých vyplatených bonusov je rovná **450 000 Kč**.

Ďalším jednorazovým nákladom je teambuilding pre oba zúčastnené tímy, na ktorý bolo vyčlenených **50 000 Kč**.

4.8.3 Celkové náklady projektu

Celkové náklady projektu boli vyčíslené na sumu **1 751 042 Kč**.

Položka	Suma (Kč)
Osobné náklady	1 200 040
Motivačné bonusy	450 000
Teambuilding	50 000
Spolu	1 700 040
Réžia (3%)	51 002
Náklady projektu	1 751 042

Tab. 17: Vyčíslenie celkových nákladov projektu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

4.9 Zhodnotenie prínosov projektu

Cieľom tohto projektu bolo vytvoriť **voľné finančné a ľudské zdroje** na transformáciu SSC v Brne na pracovisko typu Center of Excellence. Tento cieľ bude dosiahnutý v prípade, že transfer vybraných procesov prebehne kompletne a po ukončení projektu nebude žiadny z nich realizovaný v klientskej firme. Realizovaním projektu a naplnením jeho cieľa bude tiež možné realizovať také procesy, ktoré dokážu **generovať pre firmu vyšší zisk** a ktoré predstavujú **konkurenčnú výhodu**, prípadne je na ne kladený dôraz z dôvodu ich **odbornej alebo jazykovej špecifickosti**.

Nezanedbateľným prínosom je však aj **finančná úspora** nákladov na pracovníkov. Hoci si projekt vyžaduje počiatočné finančné vklady, ako boli definované v analýze nákladov, realizáciou vybraných firemných procesov na trhu s lacnejšou pracovnou silou ako v Českej republike, je možné znížiť celkové osobné náklady spoločnosti. Počiatočné náklady na projekt sú len jednorazové, zatiaľ čo celková úspora osobných nákladov firmy bude postupne narastať každým rokom v prípade, že bude spolupráca s dodávateľskou firmou pokračovať.

Táto úspora môže byť približne vyčíslená porovnaním priemernej mesačnej mzdy pracovníka finančného oddelenia v Českej republike a v Indii. Podľa prieskumu priemerných mesačných plátov spoločnosti Hays, sa tieto platy v Brne pohybujú v závislosti od konkrétnej pozície medzi 25 000 až 30 000 Kč (45), zatiaľ čo v Indii ide v priemere o ekvivalent 9 215 Kč (47). Mesačná úspora na mzdu jedného pracovníka teda môže byť vo výške približne 15 700 až 20 700 Kč. Ročne ide o čiastku 188 400 až 248 400 Kč.

4.10 Diskusia

Úspora nákladov ako bola predstavená v predchádzajúcej kapitole však nemusí platiť v prípade, že bývalí zamestnanci klienta nastúpia na inú pozíciu v rámci firmy; táto situácia však nie je negatívna, pretože ich ľudský potenciál je využitý na produkovanie hodnoty iným spôsobom. Vzhľadom k primárnemu cieľu tohto projektu je tento scenár nielen veľmi pravdepodobný, ale aj pozitívny, pretože je v záujme spoločnosti

obsadzovať nové typy procesov internými kandidátmi, ktorí už dobre poznajú prostredie firmy.

Záver

Cieľom tejto práce bolo navrhnuť projekt outsourcovania interných firemných procesov spoločnosti Dixons Carphone, ktoré prebiehali vo vlastnej firemnej entite, známej pod označením Dixons Carphone Shared Service Center, ktorá sídli v Brne.

Tomuto návrhu predchádzala analýza externých podmienok, ktoré určujú vhodnosť výberu Indie ako destinácie pre transfer týchto procesov. Táto analýza ukázala, že India je skutočne vhodným cieľovým trhom, a to najmä z ohľadu na veľké množstvo kvalifikovaných ľudských zdrojov, ktorých cena je navyše oveľa nižšia, ako v Českej republike. Ďalším veľkým plusom je charakter indickej legislatívy, ktorá umožňuje zahraničným investorom pri uzatváraní zmlúv s indickými obchodnými partnermi implementovať zákony svojej domácej krajiny a je im vo všeobecne naklonená.

Potenciálnymi rizikami je fakt, že indická ekonomika prejavuje v posledných rokoch stálu rastúcu tendenciu, čím súvisí rast platov aj v odvetví externého poskytovania služieb. Predstavuje to teda hrozbu, že po začatí tejto spolupráce sa jej výhodnosť zníži. Ďalším možným externým rizikom je, že po presune vybraných procesov do kompetencie externého dodávateľa môže nad nimi klientska spoločnosť majoritnú kontrolu. Tieto riziká je však pomerne jednoduché obmedziť, a preto je tento projekt považovaný za prínosný a jeho realizácia je pre podnik výhodná.

V praktickej časti boli najprv vypracované formálne náležitosti projektu, ako je zakladacia listina projektu a jeho logický rámec, ktorý určuje previazanosť a súslednosť celofiremného zámeru s jednotlivými kľúčovými činnosťami projektu. Rozsah projektu bol pomocou WBS rozložený do jednotlivých balíkov prác. V ďalšom kroku boli naplánované jednotlivé činnosti v ich logickej súslednosti a pomocou Ganttovho diagramu bol znázornený ich postup. Samostatná časť práce bola venovaná analýze rizík a po návrhu jednotlivých opatrení, ktoré môžu zmierniť ich dopad, bol výsledkom tejto analýzy záver, že projekt sa dá ošetriť opatreniami tak, aby nebol výrazne ohrozený žiadnymi okolnosťami. Ďalšou časťou bola analýza nákladov, pomocou ktorej boli vyčíslené náklady tohto projektu, a to pomocou určenia celkových osobných nákladov, teda nákladov na prácu zúčastnených členov projektového tímu a ostatných nákladov.

Posledným krokom bolo celkové zhodnotenie prínosov projektu, ktoré bolo zamerané na kvantifikáciu celkovej úspory po zavedení zmeny.

Vytýčený cieľ aplikovať metódy a nástroje projektového manažmentu v praxi pri návrhu konkrétneho projektu bol naplnený a jeho výsledkom je projekt, ktorý je uplatniteľný v praxi.

Zoznam použitej literatúry

- (1) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- (2) DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- (3) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- (4) NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- (5) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- (6) SMEJKAL a Vladimír, Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Graa, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (7) CHAKRABARTY, Subrata. *Strategies for Business Process Outsourcing: An Analysis of Alternatives, Opportunities, and Risks*. In: *E-Business Process Management: Technologies and Solutions*. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2007 [cit. 2017-02-22]. Dostupný z: http://chakrabarty.com/Chakrabarty_2007_Strategies_BPO.pdf?i=3.
- (8) MANAGEMENTMANIA. *Outsourcing*. ManagementMania.cz [online]. © 2011-2016 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/outsourcing>.
- (9) WEBARCHIV. *Dixonsretail: History*. Web.Archive.org [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20120423061928/http://www.dixonsretail.com:80/dixons/en/aboutus/history>.
- (10) DIXONSCARPHONE. *Our History*. Dixonscarphone.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.dixonscarphone.com/who-we-are/our-history/history-of-carphone-warehouse>.
- (11) DIXONSCARPHONE. *Our Brands*. Dixonscarphone.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.dixonscarphone.com/who-we-are/our-brands>.
- (12) DIXONSCARPHONE. *Naše oddělení*. Dixonscarphone.cz [online]. © 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://dixonscarphone.cz/cz/carphone>.

- (13) JIT TECHNOLOGIES. *Centers of Excellence Revisited*. Jit-technologies.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.jit-technologies.com/2014/04/01/centers-of-excellence-revisited/>.
- (14) INDUSTRY WEEK. *How to Build more Impactful Centers of Excellence*. Industryweek.com [online]. ©2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.industryweek.com/operations/how-build-more-impactful-centers-excellence>.
- (15) LIVEMINT. *UK-based Carphone Warehouse to set up subsidiary in India*. Livemint.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.livemint.com/Companies/b6n28MTcBsNn0r4MIo7xfJ/UKbased-Carphone-Warehouse-to-set-up-subsidiary-in-India.html>.
- (16) NATIONAL PORTAL OF INDIA. *Profile*. India.gov.in [online]. © 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://india.gov.in/india-glance/profile>.
- (17) MINISTRY OF STATISTICS AND PROGRAMME IMPLEMENTATION. *Projected population*. Mospi.gov.in [online]. © 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.mospi.gov.in/statistical-year-book-india/2016/171>.
- (18) THE HINDU. *Only 8,15% of Indians are graduates, Census Data show*. Thehindu.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.thehindu.com/news/national/only-815-of-indians-are-graduates-census-data-show/article7496655.ece>.
- (19) MINISTRY OF STATISTICS AND PROGRAMME IMPLEMENTATION. *Gross enrolment ration in higher education*. Mospi.gov.in [online]. © 2017 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.mospi.gov.in/statistical-year-book-india/2016/198>.
- (20) UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *India*. Hdr.undp.org [online]. © 2017 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/IND>.
- (21) UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *International Human Development Indicators*. Hdr.undp.org [online]. © 2017 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://hdr.undp.org/en/countries>.
- (22) MINISTRY OF STATISTICS AND PROGRAMME IMPLEMENTATION. *Human Development Index And Its Components*. Mospi.gov.in [online]. © 2017 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.mospi.gov.in/statistical-year-book-india/2016/170>.
- (23) COMMUNICAID. *Challenges in doing business in India*. Communicaid.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z:

<https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/challenges-of-doing-business-in-india/>.

(24) SOURCINGFOCUS. *Understanding Indian Culture for Successful Business*. Sourcingfocus.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.sourcingfocus.com/site/opinionscomments/understanding_indian_culture_for_successful_business/.

(25) KIM, Sion. *Legal Issues in Outsourcing: What Businesses Should Know*. 2006 [online]. Dostupné z: <http://www.jgbm.org/page/5%20%20Sion%20Kim%20.pdf>

(26) OUTSOURCE2INDIA. *Legal Issues in Offshore Outsourcing to India*. Outsource2India.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: https://www.outsource2india.com/why_india/articles/legal_aspects_outsourcing.asp.

(27) CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. *The World Factbook – India*. Cia.gov [online]. © 2017 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/in.html>.

(28) WORLD TRADE ORGANIZATION. *India*. Wto.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Country=IN&Language=F>.

(29) TRADING ECONOMICS. *India – Economic Factors*. Traingeconomics.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/india/indicators>.

(30) TRADING ECONOMICS. *India – GDP Per Capita PPP*. Tradingeconomics.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/india/gdp-per-capita-ppp>.

(31) MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VECÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Ekonomická informácia o teritóriu. Indická republika*. Mzv.sk [online]. © 2009-2016 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/documents/746469/620840/India++++ekonomick%C3%A9+inform%C3%A1cie+o+terit%C3%B3riu.pdf>

(32) TRADING ECONOMICS. *India Inflation Rate*. Tradingeconomics.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/india/inflation-cpi/forecast>.

(33) MINISTRY OF STATISTICS AND PROGRAMME IMPLEMENTATION. *Exchange rate of rupee vis-a vis selected currencies of the world*. Mospi.gov.in [online]. © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.mospi.gov.in/statistical-year-book-india/2016/209>.

- (34) EUROSTAT. *Annual growth in labour costs up to 1.5% in euro area*. Ec.europa.eu [online]. © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7770930/3-19122016-BP-EN.pdf/7bec11b4-8c51-41ed-a9e9-4a9617f7bcfd>.
- (35) TRADING ECONOMICS. *India Average Daily Wage Rate*. Tradingeconomics.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/india/wages>.
- (36) TRADING ECONOMICS. *India Unemployment Rate*. Tradingeconomics.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/india/unemployment-rate>.
- (37) MINISTRY OF STATISTICS AND PROGRAMME IMPLEMENTATION. *Labour & Employment*. Mospi.gov.in [online]. © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.mospi.gov.in/sites/default/files/Statistical_year_book_india_chapters/ch32.pdf.
- (38) TRADE CHAKRA. *Indian Political System*. Tradechakra.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.tradechakra.com/india-political-system.html>.
- (39) AMRITT VENTURES. *Common Risks in Doing Business in India*. Amritt.com [online]. © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.amritt.com/services/india-business-training-workshop-and-education/common-risks-of-doing-business-in-india/>.
- (40) MITRA Raja Mikael. *The Information Technology and Business Process Outsourcing Industry: Diversity and Challenges in Asia* [online]. Manila: Asian Development Bank, © 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/30384/ewp-365.pdf>.
- (41) CFO. *The Impact of Technology on Cost in Business Process Outsourcing: The Complete Business Process Outsourcing Cost Picture*. Cfo.com [online]. ©2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.cfo.com/media/pdf/BPO_Cost_WhitePaper.pdf.
- (42) SLIDESHARE. *The Indian IT Industry*. Slideshare.com [online]. ©2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/siddharthsarawgi/indian-it-industry-overview>.
- (43) MANAGEMENT STUDY GUIDE. *Emerging Threats to the Indian BPO Sector*. Managementstudyguide.com [online]. ©2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/threats-to-the-indian-bpo-sector.htm>.
- (44) MANAGEMENT STUDY GUIDE. *The New Trend: Insourcing IT Services*. Managementstudyguide.com [online]. ©2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z:

<http://www.managementstudyguide.com/insourcing-information-technology-services.htm>.

(45) *THE HAYS SALARY GUIDE LABOUR MARKET TRENDS IN 2016: Czech Labour Market in 2016: Salary Guide and Employee Motivation Survey* [online]. 2016, 2016 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z:

https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1644895.pdf.

(46) WAGES. *Regional Development Agency of South Moravia* [online]. Brno, 2014 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z:

<http://survival.rrajm.cz/en/survival-kit/i-south-moravia-geography-labour-force-economy/wages/>.

(47) Finance Associate Salary (India). *PayScale* [online]. 2017 [cit. 2017-05-1]. Dostupné z: http://www.payscale.com/research/IN/Job=Finance_Associate/Salary.

(48) Vedené rozhovory s vedením spoločnosti. Brno, 2017.

Zoznam obrázkov

Obr. 1: Znázornenie účelu projektu (Zdroj: 2, s. 18).....	11
Obr. 2: Trojimperatív projektu (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	12
Obr. 3: Ganttov diagram (Zdroj: Vlastné spracovanie)	22
Obr. 4: Organizačná schéma projektu (Zdroj: 2, s. 41)	25
Obr. 5: Schéma typov insourcingu a outsourcingu (Zdroj: 7)	34
Obr. 6: základná organizačná štruktúra spoločnosti Dixons Carphone CoE (Zdroj: vlastné spracovanie)	42
Obr. 7: Ganttov diagram (Zdroj: vlastné spracovanie)	83

Zoznam tabuliek

Tab. 1: Logický rámec projektu (Zdroj: vlastné spracovanie podľa 3, s. 68).....	14
Tab. 2: Fázový model (vlastné spracovanie podľa 3, s. 174)	21
Tab. 3: Tabuľka zainteresovaných strán (Zdroj: 3, s. 53).....	26
Tab. 4: Príklad registra rizík (2, s. 205)	29

Tab. 5: Verbálna kvantifikácia pravdepodobnosti scenáru a hodnôt dopadu rizika na projekt (Zdroj: 3, s. 91 a 92)	32
Tab. 6: Verbálne priradenie hodnoty rizika (Zdroj: 3, s. 92).....	32
Tab. 7: porovnanie vývoja indického indexu ľudského rozvoja so svetovým priemerom(Zdroj: 22)	46
Tab. 8: Zainteresované strany (Zdroj: vlastné spracovanie).....	69
Tab. 9: Zakladacia listina projektu (Zdroj: vlastné spracovanie)	71
Tab. 10: Zoznam činností a dĺžky ich trvania (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	77
Tab. 11: Tabuľka zodpovedností (Zdroj: Vlastné spracovanie)	85
Tab. 12: Vyjadrenie časovej spotreby práce jednotlivých členov tímu (Zdroj: Vlastné spracovanie)	94
Tab. 13: Finančné vyjadrenie spotreby práce členov projektového tímu (Zdroj: vlastné spracovanie)	95
Tab. 14: Vyčíslenie celkových nákladov projektu (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	95
Tab. 15: Identifikácia rizík (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	87
Tab. 16: Kvantifikácia hodnoty rizika (Zdroj: Vlastné spracovanie)	89
Tab. 17: Návrhy opatrení na zníženie rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)	92